



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Plan de negocio y viabilidad de la startup SearchSalud.

Una aplicación sanitaria con impacto social.

Autor: Eduardo Benlloch Estalella

Director: Noemi Pérez – Macías Martín

Madrid

Julio 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción

- 1.1 Interés de la temática y contextualización
- 1.2 Objetivos del trabajo
- 1.3 Metodología
- 1.4 Estructura

2. Definición del proyecto

- 2.1 Descripción de la idea de negocio
- 2.2 Misión, visión y valores
- 2.3 Descripción del producto o servicio
- 2.4 Breve historia del proyecto
- 2.5 Business Model Canvas
 - 2.5.1 Asociaciones clave
 - 2.5.2 Actividades Clave
 - 2.5.3 Recursos Calve

3. Análisis del negocio

- 3.1 Análisis interno
- 3.2 Análisis del entorno Específico
- 3.3 Análisis DAFO

4. Plan de Marketing

- 4.1 Análisis del mercado y posición de la empresa
 - 4.1.1 Situación del mercado
 - 4.1.2 Definición del perfil cliente
- 4.2 Análisis de la competencia
- 4.3 Elegir el mercado objetivo
- 4.4 Estrategia de marketing a seguir

5. Área técnica

- 5.1 Elaboración de la plataforma
- 5.2 Descripción de la tecnología
- 5.3 Coste del servicio

6. Organización

- 6.1 Recursos Humanos
- 6.2 Marco legal

7 Identificación de los riesgos

8 Aspectos económico-financieros

8.1 Determinación de ingresos

8.2 Gastos e inversiones

8.3 Tesorería y Financiación

8.4 Cuenta de Resultados

9. Conclusiones

10. Bibliografía

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 *Países en riesgo de colapso sanitario*

Imagen 2 *Logo*

Imagen 3 *Primera pantalla*

Imagen 4 *Segunda pantalla*

Imagen 5 *Model Canvas de SearchSalud*

Imagen 6 *Descargas gratuitas*

Imagen 7 *Las 5 fuerzas de Porter*

Imagen 8 *Análisis DAFO*

Imagen 9 *Análisis DAFO SearchSalud*

Imagen 10 *4p*

Imagen 11 *Primera pregunta*

Imagen 12 *Segunda pregunta*

Imagen 13 *Organigrama*

Imagen 14 *Matriz de Riesgos*

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Mercado Objetivo*

Tabla 2 Perfil del Cliente (usuario)

Tabla 3 Perfil del Cliente (Proveedor)

Tabla 4 *Análisis competidores*

Tabla 5 *Producto*

Tabla 6 *Encuesta*

Tabla 7 *Costes Fijos*

Tabla 8 Costes Variables

Tabla 9 *Margen*

Tabla 10 *Ventajas S.L sobre S.A*

Tabla 11 *Ventajas SL sobre SINE*

Tabla 12 *Ingresos*

Tabla 13 *Gastos personal*

Tabla 13 Gastos Totales

Tabla 13 *Inversiones a Largo Plazo*

Tabla 13 *Cuenta de Resultados*

RESUMEN

En este Trabajo de Fin de Grado se ha presentado SearchSalud, una aplicación que cumple su labor como intermediario entre usuarios y médicos, además de contribuir a un bien social, mejorar el acceso sanitario en países de Latinoamérica. Esta idea surgió del éxito emprendedor de un familiar cercano, el cual consiguió salir al mercado con un modelo de negocio similar al planteado en este TFG.

Para justificar la viabilidad del proyecto, se han establecido una serie de objetivos. Se ha procedido a detallar un análisis interno, un análisis de mercado, un análisis de competidores, y un análisis de viabilidad económica y financiera.

En este Trabajo he logrado implementar mis conocimientos sobre materias relacionadas con Emprendimiento, Análisis Estratégico, Análisis de Valores, Contabilidad y Finanzas. He tratado de explicar de la forma más detallada posible el valor de este proyecto y las necesidades que cubre.

Por último, debo mencionar que me he ayudado de recursos externos para la consecución de este TFG, tanto artículos online como informes.

ABSTRACT

SearchSalud, an application that fulfills its role as an intermediary between users and doctors, as well as contributing to a social good, improving health access in Latin American countries, has been presented in this TFG. This idea arose from the entrepreneurial success of a close relative, who managed to go to market with a business model similar to the one proposed in this TFG.

To justify the feasibility of the project, a series of objectives have been established. I have proceeded to detail an internal analysis, a market analysis, an analysis of competitors, and an analysis of economic and financial viability.

In this work I have managed to implement my knowledge on subjects related to Entrepreneurship, Strategic Analysis, Value Analysis, Accounting and Finance. I have tried to explain in the most detailed way possible the value of this project and the needs it covers.

Finally, I should mention that I have been helped by external resources for the achievement of this TFG, both online articles and reports.

1. Introducción

1.1 Interés de la temática y contextualización

Entre los 89 países analizados por CEOWORLD Magazine (2019), Perú, Brasil, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela se encuentran entre los 40 países con peor Health Care Index del mundo¹. Únicamente Ecuador, Argentina y México se ubican entre los 30 países con mejores resultados (CEOWORLD Magazine, 2019). Este resultado no es muy alentador para América Latina y es evidente que necesita una mejora considerable.

Imagen 1. Países en riesgo de colapso sanitario



Fuente. Cruzroja.com

En “Imagen 1” podemos observar los seis países de América Latina que se encuentran actualmente en riesgo de colapso sanitario. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), colapso significa “destrucción, ruina de una institución, sistema, estructura, etc.” En esta imagen podemos ver que los países en riesgo son los que se encuentran resaltados en color rojo, en este caso son Colombia, Brasil, Bolivia, Paraguay, Argentina y Uruguay.

Siguiendo las palabras de Martha Keays, directora regional de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja (IFRC), "Cinco meses después del inicio de las

¹ Este índice analiza factores estructurales, cualitativos, medioambientales, de empleados, y de capacidad del gobierno de cada país para componer la lista

vacunaciones en todo el mundo, menos de dos de cada mil vacunas se han administrado en los países más pobres de las Américas". "Dejar atrás a los más vulnerables en los procesos de vacunación es una catástrofe moral y de salud pública. Millones de vidas dependen de los esfuerzos para abordar las disparidades entre los países y dentro de ellos", añadió.

El hecho de la desigualdad en la distribución de las vacunas, unido a problemas estructurales en el sistema sanitario de algunos países de América Latina ha desencadenado en esta situación, no solo alargándola desde que comenzó la pandemia sino agravando las condiciones sanitarias en estos países.

Este trabajo fin de grado - en adelante TFG - tiene como propósito el desarrollo de un plan de negocio para la introducción de una App – *SearchSalud* – cuyo objeto se centra en, mejorar la sanidad en países de América Latina y en España. Consideramos que esta App va a permitir mejorar las fuentes de información disponibles a los habitantes de dichos países gracias a su uso. Como consecuencia del análisis se observa la necesidad de mejorar el sistema sanitario latinoamericano, por ello consideramos necesario introducir la App *SearchSalud*.

Debemos mencionar que se podrá acceder a la App *SearchSalud* desde cualquier parte del mundo que cuente con acceso a Internet.

1.2 Objetivos del trabajo

El objetivo general de este TFG consiste en elaborar un plan de negocio centrado en el desarrollo de *SearchSalud*, una App que permita poner a disposición de los usuarios un acceso a una sanidad de mayor calidad a través de una información fidedigna y contrastada por profesionales. Con ello se pretende reducir la brecha sanitaria, así como el colapso sanitario existente en estos países de Latinoamérica.

Para la consecución de este objetivo general será necesario el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Análisis interno: Debilidades y fortalezas, puntos de mejora y oportunidades de conseguir ventajas competitivas.

- Análisis de mercado: Oportunidades y amenazas existentes ante esta nueva idea de negocio.
- Análisis de competidores
- Análisis de viabilidad económica y financiera

1.3 Metodología

Comenzaremos el análisis de la empresa con un análisis interno en el que analizaremos las fortalezas y debilidades inmediatas de *SearchSalud*.

Posteriormente realizaremos análisis del entorno, en el que utilizaremos un análisis PESTEL para el análisis del Entorno General, y más adelante, emplearemos las 5 Fuerzas de Porter para el análisis del Entorno Específico, esta herramienta nos ayudará a visualizar el grado de atractividad del sector.

Para finalizar, una vez terminado el análisis interno y haber detectado las debilidades y fortalezas, así como detectar las amenazas y oportunidades después de hacer el análisis externo realizaremos un análisis DAFO con su correspondiente matriz.

Respecto al plan económico financiero, se realizarán unas previsiones para los próximos tres años, para más adelante intentar optar a una primera ronda de inversión con el objetivo de impulsar la idea, y crear la aplicación.

Este trabajo empleará un Business Model Canvas el cual se expondrá con más detalle los aspectos clave de la Startup, actividades y recursos clave entre otros.

“Se trata de una herramienta ágil de gestión estratégica de negocio creada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que permite:

1. Entender el modelo de negocio de una empresa de forma visual.
2. Trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje común y compartido.

3. Esbozar un modelo de negocio en 9 módulos que responden a 4 líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa.”

(Osterwalder y Pigneur, 2010)

1.4 Estructura

El presente TFG se dividirá en ocho apartados principales, además de la bibliografía, anexos correspondientes y conclusiones.

El primero de ellos, la introducción, está constituido por tres subgrupos: el interés del tema y contextualización, objetivos del trabajo y metodología pertinente para su consecución.

El segundo de los apartados se configura como la definición del proyecto. Su función consiste en explicar de forma detallada la idea de negocio, sus características y las principales ventajas y valor que aportará este servicio a la sociedad. Asimismo, se describen la misión, la visión y los valores de *SearchSalud*. Se perfilará el equipo directivo al frente de la idea, con detalles sobre su formación, experiencia y habilidades. Y por último se mostrará un detalle del Business Model Canvas.

Por su parte el tercer apartado se divide en tres subapartados: el primer subapartado consistirá en llevar a cabo un análisis interno, donde se expondrán las debilidades y fortalezas del proyecto; en el segundo se realiza un análisis del entorno específico (5 fuerzas de Porter). Y para finalizar un análisis DAFO en el que se resumirá lo encontrado en los dos anteriores subgrupos mencionados.

El cuarto apartado está formado por cuatro subgrupos. En el primero se mencionará la posición de la empresa siguiendo un análisis de mercado, en el que se delimitará al mercado al que nos dirigiremos. En el segundo subgrupo realizaremos un análisis de la competencia realizando una estrategia Blue Ocean a través de Strategy Canvas. El tercer subgrupo elegiremos el mercado objetivo a través de una encuesta con el objetivo de segmentar correctamente a potenciales clientes. Y finalmente en el cuarto subgrupo

formularemos una estrategia de marketing a seguir basándonos en Product /Price/ Place / Promotion.

En el quinto apartado se encuentra el área técnica, en el que se detallará la elaboración de la plataforma, se describirá la tecnología necesaria, plan de compras y coste de los servicios.

El sexto apartado se basará en la organización, donde se incluirán los recursos humanos, detallando el proceso de selección, definición de funciones y distribución de tareas entre otros. Finalmente, en este apartado se describirá el marco legal de la sociedad a constituir.

En el séptimo apartado se identificarán los riesgos con ayuda de una matriz de riesgos, para finalmente establecer medidas con el objetivo de mitigarlos.

En el octavo y último apartado se presentarán la cuenta de resultados, en el que se incluirán la previsión de los gastos, los ingresos y las inversiones de *SearchSalud*.

Para finalizar, se ofrecerán las conclusiones obtenidas tras el desarrollo de este trabajo.

2. Definición del proyecto

2.1 Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio surge con el fin de dar solución a una necesidad existente en determinados países de Latinoamérica, tal y como se ha descrito con anterioridad. Así la App *SearchSalud* pretende ofrecer información sanitaria de calidad, contrastada por profesionales, para que los pacientes puedan tener total seguridad de la veracidad de la información recibida. Inicialmente se implementará esta idea de negocio en países de América Latina mediante una App móvil a la que se podrá acceder desde cualquier parte que cuente con acceso a Internet.

El servicio ofrecerá una comunicación cercana con médicos profesionales a través de una aplicación móvil. A esta aplicación se accederá con un usuario y contraseña, en la que posteriormente el usuario deberá responder unas breves preguntas para poder realizar un perfil ajustado a sus necesidades. Más tarde el usuario podrá hacer preguntas a los médicos recomendados por la aplicación, dichos médicos se ajustan a la especialidad en

la cual el usuario está interesado. Una vez obtenida la respuesta, el usuario podrá acceder a un diagnóstico más preciso acercándose a la clínica o consulta donde el profesional atiende a sus pacientes.

2.2 Misión visión y valores

Nuestra misión es ayudar a aquellas personas que necesiten información sanitaria de forma inmediata y un mejor acceso a la sanidad privada en Latinoamérica. Para ello ponemos a disposición App SearchSalud, en la que los usuarios podrán comunicarse directamente con médicos licenciados y profesionales en su especialidad, a través de una tecnología avanzada de chat. Nuestro compromiso es mejorar la sanidad en Latinoamérica mediante la innovación tecnológica, reduciendo la brecha sanitaria existente y minimizando el colapso del sistema. Para conseguirlo, no solamente ofrecemos el servicio de comunicación inmediata con médicos licenciados, sino que ponemos a disposición del usuario un sistema de microseguros de calidad, que le permitirá un mejor acceso a la sanidad privada. Este sistema constituye nuestra principal ventaja competitiva, ya que ninguna otra empresa del sector ofrece este servicio.

Nuestra visión es llegar a ser la App sanitaria líder en Latinoamérica, y lograr que nuestro sistema de microseguros sea referencia en el resto del mundo.

Para conseguir nuestra misión debemos tener en cuenta estos valores, los cuales conformarán los pilares esenciales sobre los que el proyecto se apoyará en todo momento:

- Innovación: Creemos que la innovación, la investigación y el desarrollo es vital no solo para la existencia del proyecto sino para su futuro.
- Compromiso: Cumplir con el desarrollo del trabajo y la constancia que ello conlleva, nos ayuda a comprometernos no solo con nuestros clientes sino con el equipo que forma parte del proyecto
- Empatía: Ser capaces de entender de forma rápida y sistemática las necesidades de nuestros clientes nos permite estar disponibles para ellos en cuanto lo requieran y ofrecerles una solución eficaz.
- Respeto: Saber tratar a nuestros clientes y trabajadores desde el respeto y la educación es de vital importancia para mejorar el día a día

- Calidad: Llegar a las expectativas de nuestros clientes no es solo un objetivo sino una motivación para desarrollar un servicio con las más altas prestaciones.
- Accesibilidad: Nuestras líneas de contacto de atención al cliente son vitales para nosotros y para nuestros clientes. Somos asequibles y cercanos.
- Privacidad: Tener en cuenta la privacidad de nuestros pacientes es muy importante para nosotros. Así, aseguramos a nuestros clientes que sus perfiles serán totalmente anónimos.
- Veracidad: Confiamos en que la información ofrecida será real y estará contrastada por médicos a los usuarios de la App. El fin, no es otro que hacer llegar al paciente la recomendación acertada.

2.3 Descripción del servicio

Desde comienzos de 2020 nos ha tocado lidiar con una pandemia de alcance global, en la que muchos países no han logrado ajustar sus sistemas sanitarios de forma efectiva para combatir y erradicar el COVID-19. “La región latinoamericana tiene una de las tasas de mortalidad más altas del mundo, que triplica la media general: 162 personas mueren por Covid-19 por cada 100.000 habitantes. Esta cifra refleja la grave crisis que atraviesa América Latina, con seis países en riesgo de colapso hospitalario y con unas campañas de vacunación que no logran despegar.” (France24, 2021)

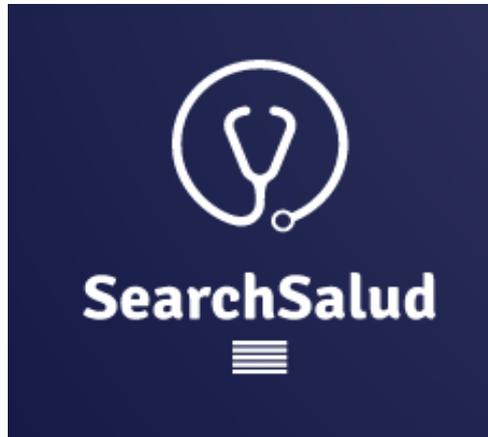
Fruto de este problema nace *SearchSalud*, una App móvil que permitirá a cualquier individuo tener acceso a información de calidad contrastada por médicos licenciados. De esta manera, el usuario evitará desplazarse tan a menudo hasta un hospital o centro de salud cercano, reduciendo la exposición al virus.

La App *SearchSalud* también cubre la necesidad de acceder a información contrastada sobre un dolor o una enfermedad, desde cualquier sitio, sin necesidad de desplazarse a un centro y esperar al turno correspondiente para ser atendido.

A continuación, queremos describir, porque hemos elegido el logo de *SearchSalud* que aparece en “Imagen 2”. Ha sido diseñado gracias a looka.com, una web que ofrece plantillas predeterminadas con herramientas de diseño. Pretendemos mantener la imagen de la empresa lo más sencilla posible, por ello este logo representa la simpleza de

SearchSalud. El logo lo conforma un estetoscopio en forma circular sobre un fondo azul oscuro, este color, transmite al usuario confianza y prosperidad.

Imagen 2. Logo



Fuente. Creación propia a través de looka.com

SearchSalud contará con dos servicios principales. El primer servicio consistirá en una línea de contacto por mensajes con médicos especializados en su campo, y el segundo servicio facilitará un sistema de micro seguros adaptados a cada clínica o centro de salud para cubrir las necesidades correspondientes de los pacientes.

A continuación, procedemos a la descripción del primer servicio al que el equipo de *SearchSalud* denominamos coloquialmente “Chat”. Este servicio, consistirá en una red de comunicación con una gran variedad de médicos especializados. El sistema es muy sencillo, el paciente, una vez registrado en la aplicación le aparecerá una primera pantalla (ver *Imagen 3*) en la cual se le preguntará por información básica para formar un perfil. Las preguntas para responder estarán relacionadas con el sexo del paciente, la edad, el peso, las alergias e intolerancias y el lugar de nacimiento del usuario

Imagen 3. Primera pantalla



Fuente. Creación propia a través de marvelapp.com

Más adelante en una segunda pantalla (ver *Imagen 4*) se procederá a preguntar por los síntomas y la especialidad en la que está interesado el usuario. De esta manera se podrá hacer una búsqueda más exhaustiva entre los diferentes médicos para ofrecer la mejor respuesta posible, adecuándose a las necesidades del paciente.

Queremos subrayar, que los perfiles formados con los datos ofrecidos por los pacientes serán completamente anónimos y respetando el Reglamento General de Protección de Datos - en adelante RGPD - aprobada el 14 de abril de 2016 y de obligado cumplimiento desde el 25 de mayo de 2018 (BOE, 2016)

A continuación, se enviará esta información sobre el perfil a cada médico especializado en su campo, para que este pueda recetar, responder con una recomendación, orientación o segunda opinión, ya que, según el Código de Deontología Médica de España, realizar un diagnóstico en un servicio de telemedicina no es legal. (Artículo 26, apartado 4 y 5). Si el médico considera que con la información que tiene sobre los síntomas, no le es suficiente para llevar a cabo un diagnóstico y poder recetar u ofrecer una recomendación, entonces existe la opción de comunicarle al paciente la alternativa de pedir una cita para una consulta presencial.

Antes de la pandemia, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), vinculada a la Organización Mundial de la Salud (OMS), ya alertaba de que en torno al 21% de los latinoamericanos no recurría a atención sanitaria por razones geográficas y el 30% no tenía acceso a este servicio básico por razones económicas. Una realidad que se agrava por las brechas de género que existen en la región, con un 59% de mujeres trabajando en la informalidad, con unos ingresos en promedio más bajos y con un acceso limitado a prestaciones sociales como un seguro médico. (OPS, 2020)

Aquí entra en escena el segundo servicio que ofrece *SearchSalud*, consiste en un sistema de micro seguros especializados a cada caso del usuario. Este servicio tiene por objetivo incentivar una inserción a los seguros sanitarios privados en aquellos países de

Imagen 4. Segunda pantalla



Fuente. Creación propia a través de marvelapp.com

Latinoamérica, en los que la población no tiene las mejores oportunidades de acceder a estos servicios. Con este servicio *SearchSalud* no va a obtener ningún tipo de ingreso, su objetivo es promover la igualdad en los servicios sanitarios.

Según la definición de la Fundación Mapfre, los microseguros son “Seguros dirigidos a poblaciones y organizaciones de escasos recursos económicos. Se caracterizan por ofrecer bajas primas, bajos límites de cobertura y sistemas específicos de distribución. Están diseñados para la protección de los riesgos básicos (cosechas, decesos, hogar, etc.) que afrontan las poblaciones vulnerables en su vida diaria y en sus transacciones comerciales o financieras. Normalmente los microseguros se dirigen a segmentos poblacionales y organizacionales que no son atendidos por los tradicionales esquemas de seguridad social y seguros comerciales. “

Este sistema que cuenta con un objetivo de impacto social se verá desarrollado gracias a empresas aseguradoras que más adelante serán mencionadas en el Business Model Canvas. *SearchSalud* se verá beneficiada por la imagen que da a la startup de empresa responsable y de apoyo a un bien social.

Con este último servicio consideramos que la empresa tiene una ventaja competitiva muy importante, y una gran diferenciación frente a otros competidores que también cuentan con una plataforma de contacto con médicos licenciados (que se analizarán más en detalle en el apartado *4.2 Análisis de la competencia*). Si bien, actualmente ninguna empresa que forma parte de la competencia tiene un sistema de micro seguros con un objetivo de impacto social como el nuestro.

SearchSalud aporta un gran valor no solo al desarrollo de la medicina, sino a pacientes con menor capacidad de recursos. La startup ofrece mayor visibilidad a las clínicas de menor tamaño, mejor calidad de información médica en la red, mejor calidad sanitaria, precios más competitivos en la sanidad privada, rapidez en el acceso al servicio, y por último la contribución a un bien social.

2.5 Business Model Canvas

En el diseño del modelo de negocio de *SearchSalud*, utilizaremos la herramienta Business Model Canvas creada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010). Esta herramienta es muy utilizada por emprendedores, ya que permite visualizar de una forma sencilla las diferentes partes del proyecto y su interacción entre ellas.

La finalidad de esta herramienta es el desarrollo de la idea de negocio para poder visualizar una imagen clara de la startup y enfocar el proyecto.

Las partes que conforman el Business Model Canvas tal y como podemos apreciar en la Imagen 5, son las siguientes: asociaciones clave, actividades clave, propuestas de valor, relaciones con clientes, segmentos de mercado, recursos clave, canales, fuentes de ingresos, y por último estructura de costes.

Imagen 5. Model Canvas de SearchSalud

Asociaciones clave  <ul style="list-style-type: none"> • CLÍNICAS PRIVADAS • HOSPITALES • CLÍNICAS DENTALES • CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA • CLÍNICAS PEDIÁTRICAS • CLÍNICAS DE OFTALMOLOGÍA • CLÍNICAS DE NUTRICIÓN • FARMACIAS • ASEGURADORAS (MAPFRE) • EMPRESA DE DESARROLLO DE APPS (DEVELAPPS) • LICENCIAS APP STORE Y GOOGLE PLAY 	Actividades clave  <ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLO DE LA APP • MANTENIMIENTO DE LA APP • ATENCIÓN AL CLIENTE • VENTAS • PUBLICIDAD Y MARKETING • SERVICIO MICROSEGUROS 	Propuestas de valor  <ul style="list-style-type: none"> • ACCESIBILIDAD DESDE CUALQUIER DISPOSITIVO • VISIBILIDAD A CLÍNICAS Y FARMACIAS • MEJORAR EL ACCESO A UNA SANIDAD PRIVADA • VELOCIDAD DE SERVICIO • OFRECER INFORMACIÓN MÉDICA CONTRASTADA POR PROFESIONALES DEL SECTOR SANITARIO. • REDUCIR EL RIESGO DE CONTAGIO EN HOSPITALES 	Relaciones con clientes  <ul style="list-style-type: none"> • INTERMEDIACIÓN ENTRE CLIENTES USUARIOS Y CLIENTES PROVEEDORES 	Segmentos de mercado  <ul style="list-style-type: none"> • MUJERES TRABAJADORAS CON HIJOS • PAREJAS CON HIJOS • PERSONAS DEPORTISTAS
Estructura de costos  <p>COSTES FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PERSONAL • LICENCIAS • DESARROLLO DE LA APP • ALQUILER DEL LOCAL • MATERIAL DE OFICINA, EQUIPOS INFORMÁTICOS Y PROGRAMAS <p>COSTES VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MARKETING • MANTENIMIENTO DE LA APP • GATOS DE PROMOCIÓN 		Fuentes de ingresos  <ul style="list-style-type: none"> • SUSCRIPCIÓN DE PAGO • COMISIONES DE CLÍNICAS • PUBLICIDAD EN LA APP 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

2.5.1 Asociaciones clave

Nuestro objetivo principal respecto a este apartado es conseguir acuerdos con hospitales, clínicas privadas, clínicas dentales, de fisioterapia, de pediatría, de oftalmología o de nutrición entre otras. Los médicos licenciados de las clínicas interesadas podrán verse muy beneficiados, ya que pueden usar nuestra plataforma como canal de venta de sus servicios al paciente. De esta manera conseguimos dar mayor visibilidad a estos centros.

También estamos dispuestos a trabajar con farmacias para que tengan en cuenta nuestra aplicación a la hora de hacer una recomendación a sus clientes. Las farmacéuticas no tendrán un beneficio directamente relacionado con la plataforma, pero sí de forma indirecta, ya que cuantos más pacientes sean atendidos, más oportunidad de ventas podrán tener. De todas formas, estamos barajando medidas para incentivar más a estos negocios, entre ellas se encuentra ofrecerles un porcentaje de nuestras ganancias con el fin de dar mayor visibilidad a *SearchSalud*. Con esto conseguimos que ambas partes se vean beneficiadas, ya que nosotros conseguimos más clientes si adquirimos un mayor número de recomendaciones, y las farmacias obtendrán mayores ganancias basándose en el porcentaje que les corresponde.

Poniendo el foco sobre el sistema de microseguros, estamos en proceso de lanzar una oferta a compañías aseguradoras para que nos puedan cubrir parte de este servicio, con el objetivo de trabajar más a fondo con este sistema, y ofrecer a los clientes un servicio de calidad y que cubra sus necesidades.

La brasileña Bradesco lidera la clasificación de los mayores grupos aseguradores que operan en América Latina en 2019, con una cuota del 6,6%, a pesar de que apenas ha crecido un 1% frente al año previo, seguida de Brasilprev (6,5%) y MAPFRE (5,7%). (Fundssociety, 2019)

Desde SearchSalud estamos en proceso de llegar a un acuerdo con la aseguradora Mapfre, para implementar un sistema de microseguros en países de Latinoamérica como Brasil o Paraguay. Mapfre es una empresa de origen español, por lo que la situación geográfica nos puede ser de gran ayuda a la hora de mantener una primera toma de contacto, evitándonos así desplazarnos hasta América Latina.

Otro aspecto clave por nuestro interés con Mapfre es debido al hecho de que ya han estado implementando este sistema de microseguros. “La entidad de la FMBBVA en Colombia, Bancamía, en alianza con Mapfre, ha diseñado microseguros específicos para mujeres, que representan el 55% de su total de clientes. Desde su lanzamiento en agosto de 2020, casi 27.000 mujeres han contratado una de estas pólizas con coberturas de salud, cuyo coste oscila entre los 0,40 euros y los 3,20 euros al mes.” (BBVA, 2021)

También, una asociación clave es la subcontratación de una empresa externa para el desarrollo, y actualizaciones de la plataforma. Para este servicio, hemos elegido la empresa Develapps, empresa líder en España en el sector del desarrollo de Apps, que también se especializa en desarrollo de aplicaciones para startups. “Nuestro equipo repartido entre nuestras sedes de Madrid, Valencia y Londres, han acompañado a grandes empresas como Banco Santander, LG Electronics, Hofmann, Ingenico, Fermax o Grupo Porcelanosa” (Develapps, 2021). Debido a la gran experiencia que tiene esta compañía en el sector, y las firmas con las que ha trabajado, nos ha generado mucha confianza elegir Develapps.

Para el mantenimiento de la aplicación contrataremos a un programador que se ocupará de revisar el correcto funcionamiento de la aplicación de forma periódica. Por último, una vez desarrollada la App, la vamos a lanzar en la Apple Store con el objetivo de que sea compatible con dispositivos IOS. También realizaremos todos los procesos necesarios para publicar la App en Google Play, con el objetivo de que tenga compatibilidad con dispositivos Android

2.5.2 Actividades clave

La primera actividad clave con la que contará SearchSalud, es el desarrollo de la App y la puesta en marcha, que como hemos mencionado anteriormente, contaremos con la ayuda de Develapps para la consecución de esta actividad.

Otra actividad clave es el mantenimiento de la aplicación de forma periódica, en la que contrataremos a un programador que se encargará de revisar el funcionamiento de la aplicación de forma semanal. Además, tenemos en mente incorporar poco a poco actualizaciones y mejoras de la aplicación una vez la App esté operativa. Para ello

contaremos también con la ayuda de Develapps, que se encargará de ofrecernos las mejores propuestas de mejora.

Por otro lado, estableceremos un departamento de atención al cliente, con el objetivo de resolver cualquier duda de los usuarios relacionada con la App SearchSalud. Dentro de este departamento también habrá una sección encargada de establecer líneas de comunicación con potenciales clientes, farmacéuticas, clínicas privadas, hospitales, etc. De esta forma pretendemos conseguir acuerdos de colaboración con los potenciales clientes anteriormente mencionados, gracias a un programa de incentivos en el que el cliente tendrá acceso a potenciales pacientes por vía de nuestra aplicación, y SearchSalud cobrará una comisión por cada paciente al que se le ofrezca consulta médica en estas clínicas. Así generamos sinergias entre clientes y SearchSalud en la que ambas partes se ven beneficiadas.

También estableceremos un departamento de contabilidad para hacer un seguimiento de las cuentas, tanto de gastos como ingresos, realizar un recuento del número de suscriptores de pago, y el porcentaje correspondiente de las comisiones cobradas a las clínicas privadas.

Otra actividad clave es ofrecer un sistema de microseguros adaptado a la necesidad sanitaria de cada usuario que reclame. Como hemos comentado en las asociaciones clave, creando un acuerdo con Mapfre nos aseguramos el funcionamiento de un sistema que ha sido puesto en práctica con anterioridad, en el que SearchSalud gana una ventaja competitiva muy elevada, y al mismo tiempo ofrece un bien social.

Por último, otra actividad clave consiste en llevar a cabo una campaña de publicidad para darnos a conocer y tener mayor expansión. Empezaremos centrandos nuestros esfuerzos en publicitar SearchSalud en farmacias y seguidamente en otras clínicas con mayor potencial. Nuestro objetivo es ir expandiendo la marca por centros de salud y hospitales, una vez hayamos tenido éxito en clínicas o consultas privadas.

Con estas actividades pretendemos buscar el máximo potencial de SearchSalud, y completar nuestros objetivos como startup. Tenemos muchos proyectos futuros para mejorar la funcionalidad de la aplicación y generar valor, entre estas ideas se encuentra añadir a SearchSalud un apartado de valoración, en la cual los clientes puedan recomendar

a otros clientes clínicas o centros en los que han tenido una buena experiencia, y puedan calificar de esta manera el servicio recibido. Esta idea si se consigue llevar a cabo, será manteniendo nuestros servicios actuales y buscando potenciarlos.

2.5.3 Recursos clave

Vamos a dividir los recursos clave en cuatro apartados.

Recursos Financieros: Una vez asentadas las bases del modelo de negocio de SearchSalud, procederemos a realizar una ronda de inversión, en la que requeriremos de una cantidad monetaria específica para cubrir gastos y continuar con la operativa de la empresa.

Recursos Físicos: Primero necesitaremos un espacio donde trabajar, alquilaremos un local en Madrid que cumpla con las características necesarias para poder mantener la actividad laboral de SearchSalud.

Por otro lado, necesitaremos un ordenador por cada empleado, este ordenador es personal y de uso propio, para realizar el trabajo requerido. También queremos proporcionar teléfonos móviles que se ofrecerán para una mejor comunicación entre el equipo, además de esta manera nos aseguramos que los empleados realizan un uso responsable de sus teléfonos móviles, ya que cada empleado podrá traer al puesto de trabajo tanto su móvil personal como el de empresa, pero se recomendará el uso del móvil de empresa ya que tendrá incorporadas aplicaciones útiles para los objetivos laborales, y carecerá de redes sociales para intentar maximizar la eficiencia.

Recursos Humanos: Contrataremos programador para el mantenimiento de la App y para realizar nuevas actualizaciones en ella. A su vez este programador ocupará el puesto de Dirección de Sistemas Informáticos, liderando el Departamento de Programación

Recursos Tecnológicos: Nuestro recurso más relevante es la plataforma, desde la cual buscaremos ofrecer nuestros servicios. Según Progress, empresa que creó Kinvey, una de las herramientas de desarrollo de aplicaciones más exitosas del mercado en 2018 (Gartner, 2018), afirma que el tiempo necesario para finalizar el desarrollo de una aplicación es de

18 semanas (Progress, 2013) Nosotros tendremos en cuenta esta referencia temporal a la hora de desarrollar la aplicación.

Otro recurso tecnológico será nuestra patente del software y de la marca en sí, SearchSalud. También queremos mencionar la función de la página web, que será meramente informativa, con un número de contacto para ofrecer cualquier tipo de ayuda tanto a usuarios ya activos, potenciales usuarios, y potenciales clientes.

Somos responsables de ofrecer a nuestra sociedad un servicio de microseguros, que permite a la gente con menores recursos tener un acceso a un seguro privado de mayor calidad, con todas las ventajas que ello conlleva, un mejor y más rápido servicio sanitario, y mayor seguridad sanitaria, tanto en el ámbito laboral como personal.

2.5.4 Propuestas de valor

Ofrecemos un servicio de gran calidad en el que el usuario puede acceder a la plataforma desde casa, o desde cualquier lugar, sin tener la necesidad de desplazarse a ningún centro de salud para conseguir información viable y contrastada por profesionales.

Otra propuesta de valor que ofrece *SearchSalud* es dar mayor visibilidad a las clínicas con menor financiación o menor alcance. De esta forma estos centros tendrán la oportunidad de ganar una mayor competitividad frente a otras clínicas que no cuenten con nuestro servicio.

Mejorar la calidad de la sanidad es otra de nuestras prioridades, ya que gracias a nuestro servicio estamos ayudando a descargar el colapso existente en la sanidad pública en países de Latinoamérica por culpa del COVID-19. Con ello conseguimos que una mayor parte de la población tenga un mejor acceso a la atención primaria en salud, y seguidamente mejoramos la información sanitaria existente en foros u otras páginas web de internet.

Otro aspecto importante por el que SearchSalud debería destacar es por su velocidad de servicio, creando un acceso directo con los médicos licenciados asociados, y esperando una respuesta rápida, ágil y de calidad por su parte.

Desde el equipo de SearchSalud, creemos que este proyecto tiene un potencial muy grande tanto para aquellas personas que necesiten conocer información sanitaria de forma inmediata y tener la tranquilidad de saber que esta información está respaldada por médicos profesionales y especialistas en su campo, como para personas que no tienen la oportunidad de poder acceder a un seguro privado de calidad debido a una barrera económica.

Teniendo en cuenta que seguiremos teniendo que convivir con el coronavirus durante un periodo de tiempo todavía impredecible, *SearchSalud* reduce la necesidad del paciente de tener que hacer el desplazamiento a un centro de salud probablemente saturado y con población contagiada. Siempre teniendo en cuenta que el primer contacto con nuestros médicos asociados no inhibe la recomendación por su parte de acudir al hospital u otro centro especializado en caso necesario.

2.5.5 Relaciones con clientes

SearchSalud, cumple la función de intermediario entre usuarios y proveedores a través de la App *SearchSalud*. Esto quiere decir que la empresa cuenta con dos tipos de clientes, por un lado, los clientes usuarios, y por otro los clientes proveedores.

Los clientes usuarios, son aquellos individuos que utilizan los servicios de la aplicación para realizar una consulta online. Por otro lado, los clientes proveedores, son las farmacias, clínicas, hospitales y médicos autónomos que desean buscar visibilidad a través de la App. La aplicación depende de las dos contrapartes para desarrollar su actividad, por tanto, ambos clientes tienen la misma importancia para la *SearchSalud*. En el apartado *4.1.4 Definición del Perfil del Cliente* se analizará con mayor detalle las características de los clientes usuarios y los clientes proveedores.

2.5.6 Segmentos de mercado

“Según una encuesta hecha por Microserfin, en Latinoamérica, el 28% de las mujeres urbanas no se hace revisiones anuales. Además, el 35% se automedica y solo el 16% tiene un seguro privado.” (BBVA, 2021),

“Y una particularmente importante es la altísima proporción de los gastos de bolsillo como porcentaje del gasto total en salud que se observa en la mayoría de los países de Latinoamérica. Los pagos directos que se hacen para acceder a servicios no incluidos en los planes de cobertura de los diferentes tipos de seguros, o compensar por la falta de calidad, integralidad u oportunidad de los que ofrece la sanidad pública, impiden o retrasan la atención, además de hacerla más costosa para las personas y el sistema. Y ayudan a entender por qué la Organización Panamericana de la Salud estima que un 30% de la población de la región no tiene acceso a atención de salud debido a razones económicas.” (BBC,2020)

Debido a la gravedad de estos datos, desde SearchSalud hemos identificado que nuestro principal segmento de mercado en Latinoamérica son las mujeres trabajadoras con hijos. Queremos que tengan la opción de poder acceder tanto a nuestros servicios de la plataforma, como al sistema de microseguros, dándoles así la oportunidad de tener un seguro privado económicamente más atractivo que los seguros privados existentes.

Otro segmento de mercado con el que estamos interesados en trabajar, son parejas con hijos e individuos que practiquen deporte frecuentemente. La razón por la que nos interesa trabajar con un segmento en un entorno familiar es porque creemos que tendrán menores impedimentos en contratar nuestros servicios, buscando la mejor salud para sus hijos y familiares cercanos.

Respecto a los individuos con afinidad al deporte, nos interesa su búsqueda por vías más saludables, y creemos que son más propensos a contratar nuestros servicios para clínicas relacionadas con la salud física, tanto clínicas de fisioterapia como nutricionales.

No estamos especialmente interesados en individuos de tercera edad debido a la brecha digital existente en este segmento, lo que les impedirá tener el mejor acceso y disfrutar de las mejores prestaciones de nuestro servicio.

2.5.7 Canales

Uno de nuestros principales canales serán las farmacias, a través de su ayuda para promocionarnos, nuestra idea es que, a cambio de un porcentaje acordado, las farmacias

recomienden nuestros servicios cuando el cliente termine de realizar una compra en la farmacia, con el objetivo de que ambas contrapartes se vean beneficiadas de la sinergia.

Hospitales y clínicas también entrarían dentro del apartado de canales, con los que pretendemos extender nuestras posibilidades de darnos a conocer. El sistema de incentivos funcionaría de forma parecido que al de las farmacias, buscando maximizar el valor de las sinergias, y velando por los intereses de nuestros clientes.

Seguidamente, otro canal muy importante para nosotros son las redes sociales, con las que pretendemos llegar al mayor número de potenciales usuarios, realizando una campaña de publicidad focalizada en nuestros principales segmentos de mercado.

Debemos tener en cuenta que nuestro principal canal es la plataforma, mediante el cual ofreceremos nuestros servicios a los usuarios.

2.5.8 Estructura de costes

En este apartado diferenciaremos entre costes fijos y costes variables. Los costes fijos, son;

- Gastos del personal
- Licencias para la operativa de la aplicación
- Material técnico y de oficina
- Equipos para procesos de información y programas informáticos
- Gasto del desarrollo de la App
- Alquiler del local.

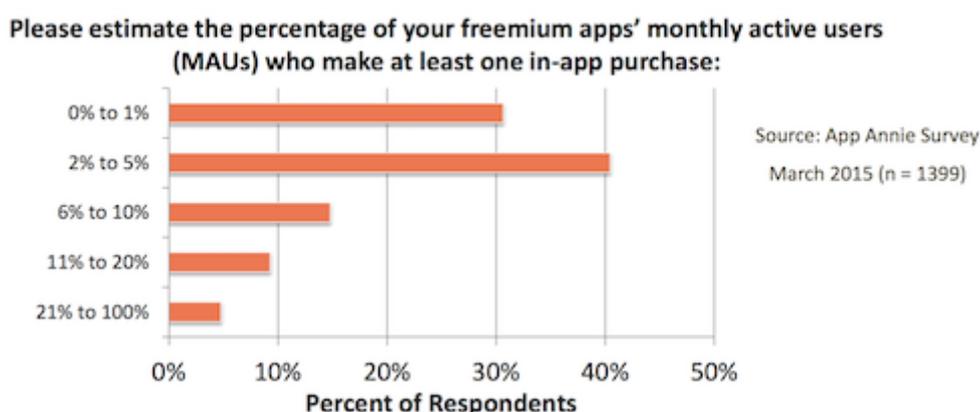
Los costes variables los formarán:

- Gastos de marketing
- Coste de mantenimiento de la plataforma
- Gastos de promoción del servicio.

2.5.9 Fuentes de ingresos

La descarga de la App será completamente gratuita con el objetivo de atraer a un mayor número de potenciales clientes, y de reducir las barreras de entrada. De esta forma pretendemos conseguir más descargas que si lanzamos una aplicación de pago. Como podemos ver en el gráfico a continuación, ofreciendo una descarga gratuita, App SearchSalud corre el riesgo de que pese a tener un número elevado de descargas, muchos de los usuarios no gasten dinero en la aplicación.

Imagen 6. Descargas gratuitas



Fuente. Annie Survey (2015)

En esta encuesta representada en forma de gráfico, podemos observar que entre un 2% y un 5% de los individuos encuestados, gastaban dinero en una aplicación de descarga gratuita. Para mitigar este riesgo, hemos llegado a la conclusión de que, ofreciendo una prueba gratuita durante un año, el usuario podrá darse cuenta del valor de SearchSalud, y de esta forma conseguiremos un mayor ratio de fidelidad entre nuestros usuarios. Una vez transcurrido el año de prueba gratuito, pretendemos cobrar a los usuarios que sigan interesados con el servicio que ofrece SearchSalud, una suscripción mensual con capacidad de anularla en cualquier momento. También queremos añadir, que el usuario no tiene la obligación de completar el año de prueba gratuita, siempre tendrá la disponibilidad de contratar la suscripción de pago.

Suscripciones de la plataforma y comisiones por consulta física realizada mediante la plataforma. Este último ingreso es una forma de compensar nuestro servicio de haber creado para estos centros, un acceso a un mayor número de clientes. Las recomendaciones

e información proporcionada por el médico no entraran dentro de las comisiones. Tampoco consideramos monetizar el sistema de microseguros, únicamente realizamos la función de intermediarios entre Mapfre y los usuarios necesitados.

Por último, otra vía de ingresos será la publicidad que aparecerá en la App SearchSalud durante el periodo anual de prueba gratuito, al que podrá acceder el usuario una vez realizada la descarga. De esta forma conseguimos una vía de ingresos estable, promocionamos servicios y productos relacionados con la salud, así como clínicas privadas e incitamos a los usuarios a contratar la suscripción premium para omitir los anuncios.

3. Análisis del negocio

El objetivo de este apartado consistirá en un análisis interno, donde se expondrán las debilidades y fortalezas del proyecto. Más adelante se realizará un análisis del entorno específico con la ayuda del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Finalmente, todo el análisis anterior, quedará resumido en una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

3.1 Análisis interno

Una de la principales debilidades es la escasez de recursos económicos y financieros. Esto puede, y seguramente provocará al principio otra de las debilidades de nuestra empresa que es que, será más complicado ofrecer un alto nivel de calidad alto en los servicios a disposición a los usuarios. Ello a su vez podría conllevar retrasos en las respuestas de los médicos licenciados, o una atención al cliente no óptima.

Asimismo, otra debilidad a la que nos podemos enfrentar es la dificultad de maximizar los canales de distribución y las asociaciones clave. Tenemos en cuenta que puede surgir un desinterés elevado por parte de las farmacias y clínicas en promocionar nuestros servicios, ya que, siendo un negocio nuevo, no podrá tener de su parte un factor de confianza elevado, como es la experiencia en el mercado. Por ello pretendemos esforzarnos en el programa de incentivos para generar mayor interés.

A pesar de no tener experiencia en el mercado, lo que sí tenemos de nuestro lado es la experiencia médica y los conocimientos de un personal cualificado, unos factores que pretendemos potenciar con el crecimiento SearchSalud para poder ofrecer al usuario el mejor servicio posible.

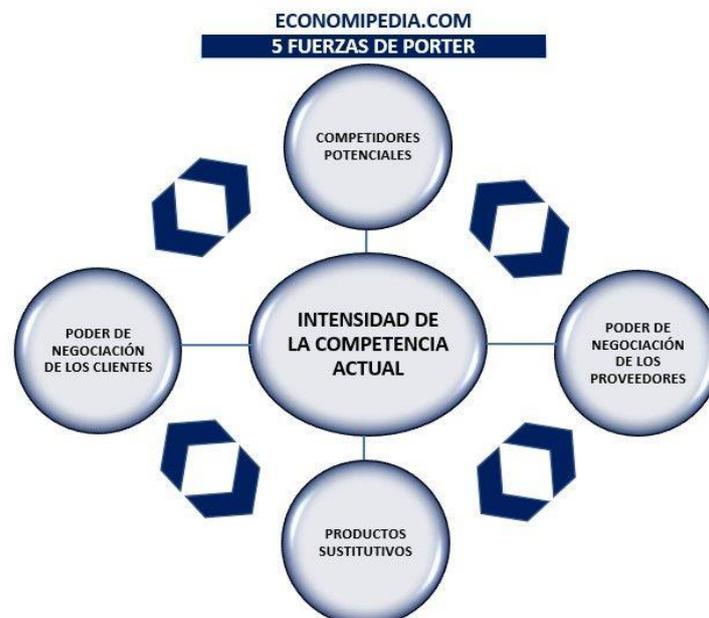
Del mismo modo, otra fortaleza que tenemos en cuenta de SearchSalud es el elevado poder de negociación con clientes, debido a la inexistencia de un servicio de telemedicina combinado con un servicio de microseguros como SearchSalud.

3.2 Análisis del entorno específico: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Tras haber desarrollado el Bussines Model Canvas de Search Salud y el análisis interno, continuamos con un análisis del entorno que rodea a nuestra idea de negocio. En esta fase recurriremos a las Cinco Fuerzas de Porter para detallar con más precisión el análisis del entorno.

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” (1980) que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas que quedan resumidas en la Imagen 8.

Imagen 7. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: economipedia.com

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades (1980).

Por tanto, gracias al uso del Modelo de las 5 fuerzas de Porter podremos visualizar mejor el mercado donde SearchSalud pretende introducirse.

A continuación, se procede a analizar cada una de ellas. Para establecer cómo está la industria en la que se quiere introducir SearchSalud, daremos una valoración de 1 a 5 a cada una de las 5 Fuerzas. Así 1 significa baja, 2 media-baja, 3 media, 4 media-alta y 5 alta. Esto nos permitirá a su vez extraer conclusiones y estrategias a implantar.

- **Competidores Potenciales**

Podemos asegurar que, al entrar por primera vez en el mercado, SearchSalud cuenta con un nivel de experiencia bajo en comparación al resto de sus competidores. De hecho, existen empresas con un mayor recorrido dentro de la industria, como por ejemplo Teladoc Health², empresa multinacional dedicada a la telemedicina.

Esta debilidad de SearchSalud se debe a la falta de una red de usuarios existente, y la ausencia de asociaciones clave tanto con proveedores como clientes. Teniendo esto en cuenta, SearchSalud pretende diferenciarse de los competidores existentes, ofreciendo un servicio con dedicación plena al usuario, de la mayor calidad posible, así como un servicio de microseguros, lo que nos ofrecerá una ventaja competitiva importante, ya que actualmente no existe ningún competidor que ofrezca este servicio. Gracias a este servicio pretendemos generar unos clientes fieles y unos usuarios satisfechos, con el fin de ganar competitividad y diferenciación en un mercado que se encuentra en crecimiento.

Existen muchas empresas relacionadas con servicios de telemedicina, pero existe una gran oportunidad en ofrecer diferentes servicios tecnológicos y externos a la medicina, como en nuestro caso, los microseguros, ya que no existe un nivel de rivalidad tan elevado en este campo. Por otro lado, consideramos que tenemos a nuestro favor las bajas barreras de entrada de la salud digital, ya que se trata de una tecnología muy accesible y novedosa,

² <https://www.teladochealth.com>

sin costes muy elevados de infraestructura, acceso a proveedores y sin requerimientos de gran capital comparados con otros sectores tecnológicos. Por lo tanto, consideramos que Search Salud se encuentra en un sector con un grado de rivalidad medio.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos. (The Power MBA, 2020)

Nuestros proveedores son las empresas que nos ofrecen las herramientas tecnológicas necesarias para que la plataforma permanezca activa, así como los servicios de profesionales informáticos. También se encuentran en esta categoría aquellas empresas que nos ofrecen un sistema Cloud Service, para poder almacenar los datos de los usuarios, así como las empresas aseguradoras que nos ofrecerán un sistema de microseguros.

Los servicios tecnológicos y de almacenamiento de datos se encuentran en auge, por lo que existen muchas empresas ofreciendo un mismo producto sin apenas diferenciación, con un bajo coste de cambio entre proveedores, y unos precios muy competitivos. Lo que nos permite tener un poder de negociación elevado con este tipo de proveedores. En cambio, con las empresas aseguradoras, nos encontramos con una situación completamente opuesta, ya que el mercado del servicio de seguros es más maduro y concentrado, lo que nos permite una menor posibilidad de elección entre diferentes proveedores.

Teniendo en cuenta la posición de SearchSalud, consideramos un poder de negociación de proveedores medio con respecto a nuestro negocio.

- **Productos sustitutivos**

Consideramos que respecto a nuestro servicio existe una amenaza leve de servicios sustitutivos, ya que una de las mayores ventajas de SearchSalud es el servicio de microseguros, un servicio que como hemos mencionado con anterioridad, no lo ofrece

ningún competidor directo. También consideramos que el coste de cambio del usuario, al pasar de un servicio de microseguros a otro de la competencia, es elevado debido a los costes de anulación del seguro en sí.

Existe la posibilidad de que entre en el mercado una empresa que ofrezca un servicio parecido, pero no idéntico, la única posibilidad que contemplamos ante este riesgo es en el caso de que algún gobierno ponga a disposición de los ciudadanos un servicio de microseguros públicos asociados a un servicio telemedicina de alta nivel tecnológico.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación del comprador se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos. Al analizar el poder de negociación de los clientes, se puede concluir que este análisis de la industria se lleva a cabo desde la perspectiva del proveedor. De acuerdo con las 5 fuerzas de Porter, el poder de compra es una de las fuerzas que dan forma a la estructura competitiva de una industria. (Porter, M. 1980)

Debido a la gran ventaja competitiva que posee SearchSalud con el sistema de microseguros, consideramos que nuestros potenciales clientes, tanto clínicas como farmacias, tienen un reducido poder de decisión entre otras alternativas de la competencia, si están interesados en este tipo de servicio. Este factor, unido al reducido riesgo de productos sustitutivos sitúa el poder de negociación del cliente en un nivel bajo, lo que nos asegura una fidelidad a largo plazo de nuestros socios estratégicos y clientes.

3.3 Análisis DAFO

A continuación, queremos presentar de forma visual el análisis interno y externo que rodea a SearchSalud, mediante una matriz DAFO (ver *Imagen 9*). La matriz DAFO es una herramienta que permite a cualquier negocio disponer de la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro. Este término también es conocido en inglés por SWOT. (Florido, 2016)

Imagen 8. Análisis DAFO



Fuente: Plantilla Dynamic.es

- **Debilidades**

Uno de los principales puntos débiles, como hemos mencionado en el análisis interno, es la escasez de recursos económicos y financieros en comparación a otros competidores, esto se debe al breve periodo de tiempo en el que el proyecto SearchSalud lleva en pie. Por ello tenemos una alta dependencia de inversión inicial para que el negocio siga activo.

También queremos mencionar que, sin la ayuda de promoción de nuestros socios estratégicos, como clínicas y farmacias, no obtendremos la visibilidad suficiente de cara al usuario para obtener un negocio rentable.

Sin duda, un factor importante para tener en cuenta respecto a clientes, inversores y prestamistas es la inexperiencia de los miembros del equipo en la industria sanitaria, teniendo en cuenta el hecho de que ninguno de los miembros ha estudiado una carrera de Medicina o Ingeniería Informática, puede conllevar a una falta de confianza en llevar el negocio por una vía rentable. Del mismo modo nuestros potenciales clientes pueden sentir un rechazo a contar con nuestros servicios debido a esta falta de experiencia.

- **Amenazas**

Supondría una gran amenaza a SearchSalud si nuestro socios estratégicos deciden agruparse y realizar un proyecto parecido al nuestro por su cuenta, de esta forma se

ahorrarían las comisiones que cobraríamos por el servicio de la plataforma, se asegurarían usuarios fieles, y ganarían en poder de negociación.

Otra amenaza sería la posible respuesta de nuestros competidores ante nuestra entrada al mercado de la telemedicina, infiriendo en el acceso a proveedores privados o ciertos canales de distribución. También hay que tener en cuenta que hay grandes empresas ya establecidas en este sector, como la multinacional Teladoc, Elation o Teledentix entre otras que continúan innovando y renovando su servicio para alcanzar al mayor número de clientes posibles. Por otro lado, existen empresas que ofrecen un servicio parecido al nuestro a través de una App, como pueden ser Medisafe, o WebMD Symptom Checker.

Para finalizar, existe la posibilidad de que los potenciales clientes y usuarios no tengan suficiente interés en este tipo de servicio tecnológico, o que prefieran un servicio más tradicional, sin intermediarios.

- **Fortalezas**

Nuestra principal fortaleza es el poder de negociación que mantendremos con nuestros clientes, gracias a nuestra ventaja competitiva, el servicio único de microseguros. De esta forma nos aseguraremos unos clientes fieles gracias a la dependencia de que los usuarios utilicen nuestra plataforma para acceder al servicio de las distintas clínicas.

Considerando esta situación, tenemos a nuestro favor las bajas barreras de entrada de la salud digital, ya que se trata de una tecnología muy accesible y novedosa, sin costes muy elevados de infraestructura, acceso a proveedores y sin requerimientos de gran capital comparados con otros sectores tecnológicos.

Finalmente, debido a estos factores creemos que SearchSalud puede tener un futuro como negocio muy prometedor, diferenciándose de los competidores y creando una red de usuarios y clientes cada vez más extensa si conseguimos cumplir con los niveles de calidad establecidos por la empresa.

- **Oportunidades**

Siguiendo el artículo de Judit Montoriol, economista y redactora de CaixaBank; “Más recientemente se observa cómo la digitalización se va extendiendo de manera imparable

al resto de sectores productivos, que dejan de ser «tradicionales» y se suman a los «revolucionados», un signo irrefutable de que la economía digital está llegando a su madurez. De este modo, el patrón disruptivo de la tecnología digital se observa en cada vez más sectores, incluyendo la industria manufacturera, la agricultura, la energía o la salud.” (Montoriol, 2015)

La digitalización de las empresas avanza cada día más y más, dificultando el progreso de aquellas empresas que deciden seguir con un modelo de negocio más tradicional, sin contar con las nuevas tecnologías de su lado. Desde SearchSalud consideramos esta situación como una oportunidad. Según “The Boston Consulting Group”³ en un estudio realizado en 2014 llamado «A Digital Disconnect in Innovation» afirma que las empresas líderes en el uso del Big Data generan un 12% más de ingresos que las que no lo utilizan. De esta forma, también pretendemos usar herramientas de Big Data, con el fin de analizar las preguntas y respuestas de usuarios y médicos licenciados, y de esta forma poder generar un algoritmo con diferentes patrones de respuesta, ofreciendo un servicio más rápido y eficaz al usuario. (Boston Consulting Group, 2014)

Imagen 9. Análisis DAFO SearchSalud



Fuente: Creación propia a través de Plantilla Dynamic.es

³ <https://www.bcg.com>

4. Plan de Marketing

El objetivo de este plan de marketing es convencer a los posibles inversores de que existe un mercado para nuestra idea de negocio. Para tener una mejor perspectiva visual sobre el plan de marketing, tendremos en cuenta tanto el análisis interno como el del entorno previamente expuesto en el apartado 3. *Análisis del negocio* el cual se concluyó con una matriz DAFO.

4.1 Análisis del mercado y posición de la empresa

Para este apartado, comenzaremos con delimitar el mercado donde se sitúa SearchSalud, así como sus posibilidades de crecimiento.

4.1.1 Mercado Geográfico

La App SearchSalud comenzará a estar operativa en países de Latinoamérica, nuestros principales países objetivo son Colombia, Brasil, Bolivia, Paraguay, Argentina y Uruguay, en orden de preferencia. Estos países han sido elegidos debido a dos factores principales, el alto riesgo de colapso sanitario existente, y la confianza que nos ofrece la aseguradora Mapfre al haber realizado actividades de éxito relacionadas con el mercado de los microseguros en Colombia. Por ello desde el equipo de SearchSalud hemos decidido empezar a realizar el análisis desde mercado en este país, Colombia.

4.1.2 Mercado Objetivo

A continuación, desglosaremos los pasos para establecer nuestro segmento de mercado e identificar nuestro perfil de cliente:

Tabla 1. Mercado Objetivo

TAMAÑO DEL MERCADO	PORCENTAJE DE USUARIOS DE SMARTPHONES	AUDIENCIA ALCANZADA POR ANUNCIOS EN REDES SOCIALES EN FUNCIÓN DE LAS EDADES	CONSUMIDOR Y COMPRADOR
51.07 millones de personas	119.1% , es decir existen 1,2 dispositivos móviles por habitante	30,9% entre 25-34 años 24,3% entre 18-24 años 17,5% entre 35-44 años 10,6% entre 45-54 años 6,6% entre 55-64 años 6,1% Entre 13-17años 4,1% Mayores 65 años	El consumidor y el comprador son la misma persona, ya que el servicio de la App SearchSalud se presta al usuario que al mismo tiempo es el comprador del servicio. (Clay Alvino, 2021)

Fuente. Branch.com, 2021

Con la información de esta tabla pretendemos ir acotando el mercado para ubicar con más precisión al segmento al que nos dirigimos, y de esta forma poder analizar con más detalle sus posibilidades de crecimiento. Así, de cara a diseñar la estrategia de marketing, queremos analizar los criterios de segmentación de la siguiente forma (ver Tabla 2):

Tabla 2. Perfil del cliente (usuario)

PERFIL DEL CLIENTE (USUARIO)
<ul style="list-style-type: none"> • Rango de edad, de entre 18 y 44 años • Tiene hijos o familiares muy cercanos • Utiliza a menudo el teléfono móvil • El nivel de renta es independiente, pero los microseguros van dirigidos a un segmento de mercado con un bajo poder adquisitivo • Consume en aplicaciones móviles

Fuente. Creación propia

Este perfil del cliente será explicado más adelante en el subapartado *4.1.4 Definición del Cliente*.

Tabla 3. Perfil del cliente (proveedor)

PERFIL DEL CLIENTE (PROVEEDOR)
<ul style="list-style-type: none">• Clínica privada, Hospital y Farmacias• Tiene necesidad de atraer un mayor número de pacientes, o clientes en caso de las Farmacias• Dispuestos a utilizar vías digitales para conseguir mayor visibilidad• Cuenta con canales eficientes de comunicación con clientes

Fuente. Creación propia

4.1.3 Situación del mercado

Batura (2021) establece que, cada vez más, las industrias se encuentran en un nivel mayor de digitalización, y otras en cambio están comenzando a exprimir el máximo potencial de la digitalización, en este caso se encuentra el sector sanitario. Desde que comenzó la pandemia, en el sector de la salud digital existe un aumento en la teleasistencia o teleHealth, en la cual SearchSalud podría jugar un papel muy importante. De hecho, podemos ver ejemplos reales demuestran el impacto de la salud digital. Según un informe de Salesforce (2021), el 60% de los millenials, es decir, la población nacida a partir de 1980, comparten actualmente datos de salud a través de Apps o realizan videochats con sus médicos. También algunas empresas, como Deloitte, están ofreciendo a sus empleados incentivos para que realicen visitas virtuales a sus médicos. (Batura, 2021).

Desde el equipo, consideramos que el mercado de la salud digital tiene mucho potencial, y es una gran oportunidad de negocio de cara al futuro. Cada vez aparecen programas analíticos más eficientes, o AI (Inteligencia Artificial) más novedosos, si a esto le unimos el IoT (Internet of Things) tenemos una imagen más visual de cómo serán las aplicaciones móviles en el futuro. Es por eso por lo que desde SearchSalud apostamos por la recopilación de datos, para ofrecer un servicio más eficiente en el futuro, una práctica que ya existe en la actualidad, y que muchas empresas se están uniendo a la tendencia. Muchas aplicaciones ya recopilan datos del paciente mediante diferentes dispositivos que son enviados a servidores que procesan y depuran esos datos para ofrecer información de valor y fácil de comprender para el usuario. (Batura, 2021)

4.1.4 Definición del Perfil del Cliente

En la “Tabla 2” se expuso un detalle del perfil de cliente. Ahora vamos a tratar de explicar por qué hemos escogido el mismo. En el caso de SearchSalud hemos descartado como potenciales usuarios a la población colombiana mayor de 65 años, ya que existen dos factores clave que nos impiden llegar a este segmento del mercado. El primer factor, es la brecha digital existente entre estos grupos de edad y grupos más jóvenes, ya que por lo general existe una diferencia al acceso de conocimientos sobre nuevas tecnologías. El segundo factor se trata del desinterés hacia la población mayor de 65 años por parte de las compañías que quieren patrocinarse mediante anuncios en redes sociales, como hemos podido ver en la “Tabla 1”, únicamente el 4,1% de los anuncios van dirigidos a este segmento.

Por otro lado, tampoco nos interesa la población menor de edad, ya que uno de los requisitos para el uso de la App SearchSalud implica tener como mínimo 18 años.

Teniendo esto en cuenta, creemos que el segmento de mercado en el que más nos queremos focalizar y que más se acerca a nuestras expectativas, es el segmento de entre 18 y 44 años. Este segmento se acerca a nuestro perfil de cliente, y además abarca el 72,8% del interés de los anuncios en redes sociales, lo que nos indica la relevancia de una buena campaña publicitaria en redes sociales.

Para finalizar, debemos tener en cuenta nuestro perfil de cliente proveedor, es decir las clínicas privadas, Hospitales y Farmacias que tengan necesidad de una mayor visibilidad y aumento de ventas para competir. También nos enfocaremos en aquellos proveedores que implementen alguna medida digital a la hora de realizar su actividad empresarial, de esta forma conseguiremos un acceso más rápido, y una puesta en marcha más eficiente.

4.2 Análisis de la competencia

Una vez analizado cuál es nuestro mercado potencial, procedemos a realizar un análisis de la competencia.

App SearchSalud ofrece un servicio ya existente en el mercado, cada competidor ofrece un servicio diferente, con ventajas distintas y utilizando una variedad tecnológica muy amplia para poder cubrir las necesidades de sus clientes.

Para analizar las diferencias entre SearchSalud y otros competidores realizaremos una tabla donde se detallarán las características de cada empresa.

Tabla 4. Análisis competidores

Características	SearchSalud	Medisafe	WebMD	Teladoc
Precio	Descarga gratuita. Con periodo de prueba de 1 año y más tarde 2€ al mes	Descarga gratuita. Con versión premium por 5€ al mes	Descarga gratuita	45€, pago único
Calidad	Alta	Alta	Alta	Alta
Funcionalidades y tecnología	App con chat online con médicos licenciados Tecnología Big Data y comunicación telemática.	App de recordatorio de medicamentos. Tecnología Big Data	App de información de medicamentos y posibles síntomas.	App de contacto con doctores licenciados, vía web, App o teléfono Tecnología Big Data y comunicación telemática
Antigüedad	Primeras fases de creación	Desde 2012	Desde 1996	Desde 2002
Servicio al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí
Número de usuarios	0	6 millones	25 millones	50 millones
Países donde operan	Latinoamérica y España	Internacional, incluidos España y Latinoamérica	Internacional, incluidos España y Latinoamérica	Internacional, incluidos España y Latinoamérica
Servicio de microseguros	Sí	No	No	No

Fuentes. Teladochealth.com, webmd.com, medisafe.com

Como podemos apreciar en la “Tabla 3” nuestros competidores directos llevan muchos años en el sector, operan internacionalmente y mantienen una clientela muy numerosa. Sin embargo, estos datos no nos crean ningún tipo de inseguridad a la hora de apoyar el proyecto SearchSalud, ya que nosotros también tenemos nuestros puntos fuertes, destacamos gracias a un precio más competitivo y con un factor muy importante, nuestro sistema de microseguros, que constituye la ventaja competitiva más importante de la empresa, ya que no existe ningún competidor que ofrezca este servicio.

Según la Asociación Española para la Calidad en adelante AEC (2021) una Blue Ocean Strategy o de océano azul es: “Estrategia empresarial creada por W. Chan Kim y por Renée Mauborgne, los cuales proponen una estrategia que no está basada en la competencia destructiva entre empresas, sino en la ampliación de los horizontes de mercado generando valor para la empresa a través de la innovación”. Esta estrategia creada por Chan Kim y Mauborgne (2005) permite visualizar cuáles son los espacios vacíos dónde poder destacar con respecto a la competencia.

Según la AEC (2021), los principios para desarrollar una estrategia de océano azul son:

1. Crear nuevos espacios de consumo ampliando los límites de mercado actuales.
2. Concentrar las nuevas ideas en la globalidad, no en los números.
3. Centrarse en los no-clientes y potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran, para atraerlos y convertirlos en clientes.
4. Validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial, reduciendo su riesgo de implantación.

(AEC, 2021)

Desde SearchSalud somos conscientes que una Blue Ocean Strategy es efectiva si concentramos una parte de nuestros esfuerzos en innovar, con ello pretendemos captar a un público que no haya mostrado interés por los servicios ya existentes. Nuestra aportación innovadora es el sistema de microseguros, un servicio único en el sector con el que queremos penetrar en el sector sanitario, en específico en el mercado de la salud digital.

A través de la curva de valor, una herramienta que contribuye a realizar una planificación eficiente de un nuevo producto o servicio (Ionos, 2018), pretendemos realizar cuatro

acciones clave para que el servicio tenga las mayores probabilidades de éxito y se cree un nuevo espacio de mercado.

Eliminar: Barreras de entrada a un seguro médico privado.

Reducir: La brecha sanitaria en países de Latinoamérica, y contribuir a la reducción del colapso sanitario.

Aumentar: La rapidez en el servicio de contacto con médicos licenciados y las posibilidades de acceso a una mejor calidad sanitaria.

Crear: Un sistema de microseguros justo y a medida de los clientes.

A la hora de elegir qué estrategias nos van a permitir tener una posición sólida en el mercado desde SearchSalud hemos elegido la estrategia de diferenciación, y concentración.

Creemos que una fuerte estrategia de diferenciación destacará nuestra imagen corporativa gracias a nuestra ventaja competitiva, el sistema de microseguros, que nos ofrecerá un prestigio como marca, siendo más atractiva la aplicación, y ofreciendo un servicio mejor que nuestros competidores. Para la consecución de esta estrategia debemos tener una buena coordinación entre investigación, el desarrollo del servicio y marketing.

Por otro lado, se encuentra la estrategia de concentración, la cual consiste en focalizarse en un segmento específico de mercado y buscar nuestra ventaja competitiva. Anteriormente, en el apartado “4.1 Análisis de mercado y posición de la empresa” hemos detallado nuestro segmento de mercado y nuestro perfil de cliente, con el que pretendemos convertirnos líderes en este segmento ofreciendo a nuestros usuarios un mejor acceso a la sanidad privada. Con el objetivo de mantener esta estrategia, la dirección de la empresa deberá buscar constantemente modos de ofrecer este servicio innovadoras a nuestro segmento de mercado.

4.3 Estrategia de mercado

Para determinar la estrategia de mercado y lograr los objetivos deseados, hemos decidido utilizar la estrategia de marketing mix de las 4 P, Product, Price, Promotion and Place.

Imagen 10. 4p



Fuente. marketingandweb.com

Características del servicio

Analizando las características del servicio queremos averiguar si, en nuestro caso servicio, satisface total o parcialmente a nuestros potenciales clientes, con el objetivo de ver si es necesario algún cambio.

Tabla 5. Producto

CARACTERÍSTICAS	CONTENIDO
Descripción del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar el contacto entre médico y paciente ofreciendo un servicio de preguntas y respuestas.
Cobertura de las necesidades que satisface	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecemos una App desde la que el usuario puede acceder a información contrastada por médicos licenciados así una recomendación lo más precisa posible de forma fácil, rápida y sencilla.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ponemos a disposición un servicio de microseguros personalizado, que tiene como fin mejorar el acceso a la sanidad privada para aquellas personas que tengan un poder adquisitivo bajo. • Le damos la oportunidad de tener una mayor visibilidad a farmacias, clínicas o consultas privadas.
Características técnicas, funcionalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Se facilita el servicio mediante una App con posibilidad de descarga tanto desde IOS como Android • Se utiliza mediante un sistema de chat online con los médicos, con una interfaz sencilla y visual.
Características intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de prestación del servicio es ilimitado • Consta de un soporte técnico y servicio de atención al cliente • Ofrece un nivel de seguridad y protección de datos de alta calidad, así como la opción del anonimato del usuario.
Aspectos innovadores del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un acceso directo e inmediato con un médico licenciado, sin tener que hacer esperas en una clínica, consulta u hospital. • Tener un mayor acceso a la sanidad privada sin que suponga un gasto muy elevado.

Fuente. Creación propia basándonos en las características del servicio

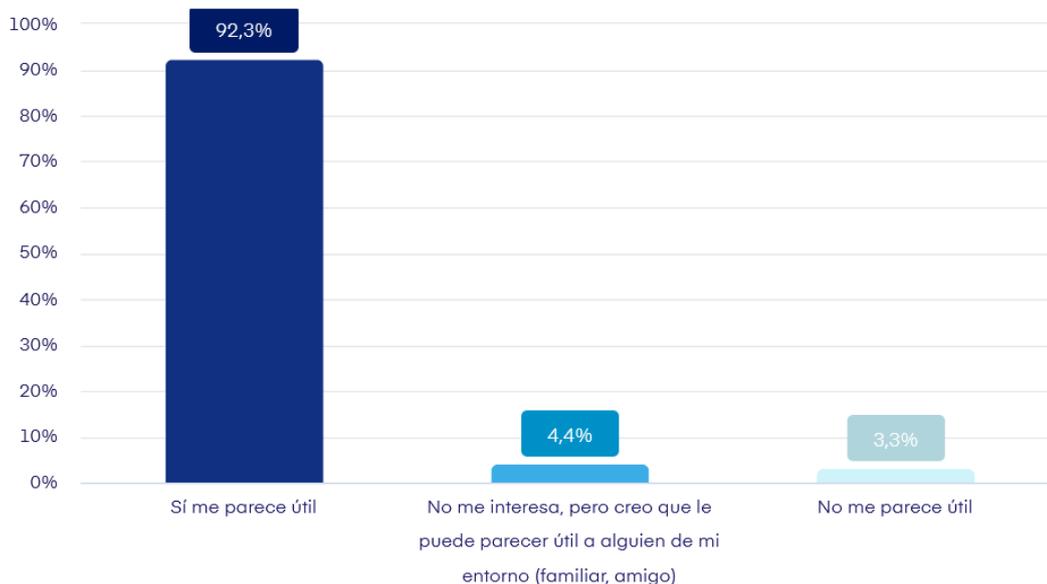
Precio:

Sabemos que la estrategia de precios es fundamental, ya que es uno de los aspectos que más van a influir en el consumidor final, y a su vez, determinará nuestros ingresos futuros. El precio que exigimos al cliente es el que esté dispuesto a pagar, y dependerá de cómo el cliente valore nuestro servicio. Por eso desde SearchSalud realizamos una encuesta a través de survio.com, con una muestra de 91 encuestados, en la que realizamos tres preguntas muy simples:

- 1. ¿Te parece de utilidad, una App que te permita un contacto directo con médicos expertos en diferentes especialidades, sin tener que acudir a un hospital o clínica privada?
- 2. ¿Pagarías 2€ al mes por una App con la cual estas satisfecho/a tras un año de prueba gratuita?
- 3. Si has elegido que te parece muy caro o no estás seguro/a, indica el precio mensual que crees que es el más adecuado para este tipo de App.

En la primera pregunta, estos fueron los resultados:

Imagen 11. Primera pregunta

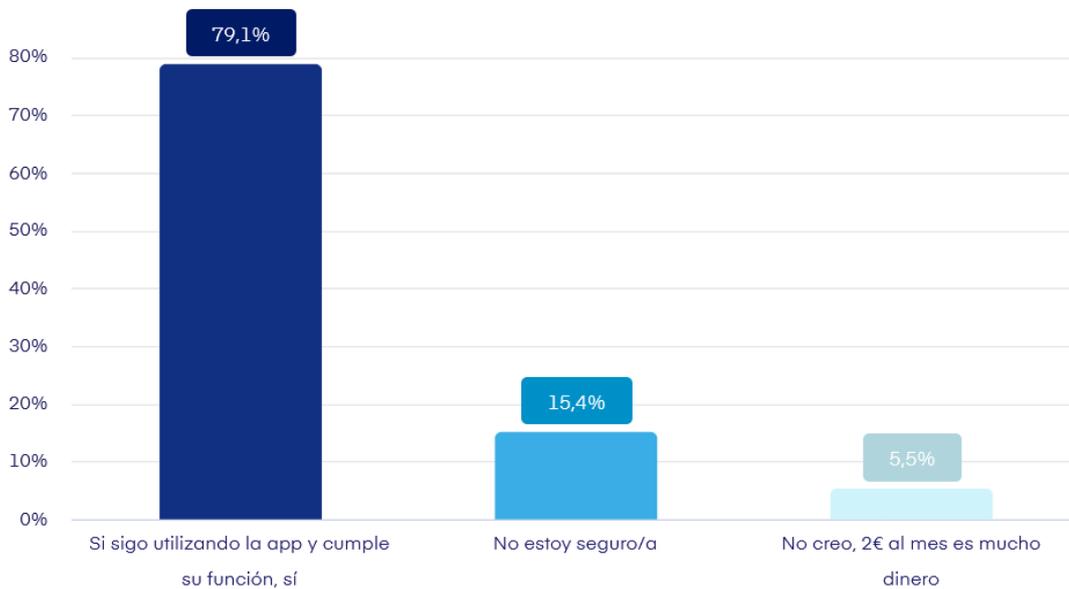


Fuente. Creación propia a través de survio.com

Con esta pregunta pretendíamos tener una imagen visual sobre el interés de los potenciales usuarios de la App SearchSalud, en la que, para nuestro asombro, a un 92,3% de los encuestados le pareció de utilidad la App, y solamente a un 7,7% no le interesaba o no le parecía útil.

En la segunda pregunta “¿Pagarías 2€ al mes por una App con la cual estas satisfecho/a tras un año de prueba gratuita?” los resultados fueron los siguientes:

Imagen 12. Segunda pregunta



Fuente. Creación propia a través de survio.com

Es decir, casi el 80% de los encuestados estarían dispuestos a pagar 2€ al mes si App SearchSalud cumple con sus funciones y consigue mantener satisfechos a los usuarios durante un año. Estos resultados nos aseguran que la estrategia de realizar una prueba gratuita durante un año ha sido un éxito, ya que con mucha probabilidad mantendremos a la mayoría de los usuarios iniciales que descargaron la aplicación de forma gratuita.

Por último, la tercera pregunta “Si has elegido que te parece muy caro o no estás seguro/a, indica el precio mensual que crees que es el más adecuado para este tipo de App.” Nos permitirá conocer el rango de precios que estarían dispuestos a pagar el 20,9% restante, es decir, los individuos que pensaban que la opción de pagar 2€ al mes era muy cara. Y los resultados son los siguientes.

Tabla 6. Encuesta

Precio propuesto	Porcentaje de respuestas
1€	47,3%
0,10€	5,4%
Gratis	47,3%

Fuente. Creación propia a través de survio.com

Podemos apreciar que el 94,6% de las respuestas se reparten entre 1€ y mantener la App de forma gratuita. Lo que nos ofrece una información clave a la hora de decidir el precio al que estaríamos dispuestos a ofrecer App SearchSalud, en el supuesto caso de que sufriéramos una pérdida constante de usuarios.

Para concluir la estrategia de precios, hemos decidido que mantener el precio mensual de la App a 2€ una vez transcurrido el periodo de prueba, puede ser una muy buena decisión de cara a aproximarnos a nuestros potenciales usuarios.

Posición o Distribución

Para la distribución de la App, contamos con nuestros ciertos canales a través de los cuales pretendemos llegar al mayor número de clientes potenciales. Estos canales son los hospitales, farmacias, clínicas privadas y consultas. Estos intermediarios nos ayudarán a lograr una mayor visibilidad de la marca, también intentaremos evitar la complejidad en estos canales de distribución teniendo un número máximo de intermediarios, para conseguir el menor impacto sobre nuestros beneficios y tener mayor control sobre el precio final.

Promoción:

En este apartado describiremos los medios y sistemas de publicidad que vamos a utilizar para atraer a los potenciales usuarios, así como la cantidad por venta que estamos dispuestos gastar.

Para empezar, los medios por los que nos vamos a publicitar serán las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook. Al ser una empresa emergente, consideramos que es la forma más eficaz de llegar a nuestro potencial usuario, así como de las más asequibles a nivel económico. Cuando la empresa crezca, ampliaremos nuestros sistemas de publicidad a televisión u otros medios.

Para detallar la cantidad exacta por venta que podemos permitirnos gastar en publicidad, debemos tener en cuenta ciertos factores. Al ser el sector de la salud un sector muy competitivo, debemos invertir una cantidad elevada. Según Mcakee “se recomienda un 5% de la inversión de publicidad sobre los ingresos, y más adelante ir haciendo ajustes” (Mcakee, 2019). Y según una encuesta realizada en 2016 a 27 Gerentes de Marketing en Estados Unidos, se llegó a la conclusión de que el promedio de publicidad sobre los ingresos está en un 7,5% (puromarketing, 2019)

Teniendo en cuenta que somos una startup, y observando los datos anteriores, consideramos que una inversión de entre 10-15% sobre los ingresos es un porcentaje aceptable para una empresa como la nuestra, que necesita darse a conocer y tener mayor visibilidad para conseguir atraer a potenciales usuarios.

Una buena forma de atraer a los potenciales usuarios es ofrecer sorteos a través de Instagram, somos un equipo joven y creemos que esta es una vía para conseguir mayor visibilidad, ya que nos hemos dado cuenta de que muchas compañías se dan a conocer de esta forma, haciendo del efecto red una herramienta publicitaria muy fuerte.

5. Área técnica

En esta fase vamos a explicar los diferentes aspectos claves para que la plataforma en torno a la que gira SearchSalud se mantenga operativa. Detallaremos los recursos claves para la elaboración y mantenimiento de la plataforma, seguido de un plan de compras y finalmente explicar lo que supondría el coste del servicio.

5.1 Elaboración de la plataforma

SearchSalud trabajará con una empresa externa, Develapps, empresa líder en España en el desarrollo de Apps, con numerosos casos de éxito y con programadores que tienen un know-how excelente. Develapps se encargará de desarrollar y diseñar la interfaz de la App SearchSalud, siempre teniendo en cuenta nuestra opinión a la hora de decidir matices de la App. Con esta subcontratación pretendemos desarrollar la App con la mejor calidad posible, para que el usuario pueda disfrutar de los servicios de SearchSalud.

Por otro lado, una vez desarrollada la App, para publicarla en la Apple Store, y que sea compatible con iOS, necesitaremos descargar un programa llamado Apple Developer Program, en el que se encuentra iTunes Connect, una herramienta que nos permitirá publicar nuestra aplicación. Una vez nos hayamos inscrito en el programa de desarrolladores, debemos firmar unos certificados generados a través de un ID de Apple, es decir un usuario. Una vez completado este proceso tendremos permiso para llevar a cabo el lanzamiento de la App SearchSalud en la Apple Store

El precio anual asciende a 81€ (Apple, 2021). Para publicar la aplicación en Google Play, y conseguir que sea compatible con Android, el proceso es parecido, pero más sencillo. Se necesita crear una cuenta con el desarrollador de Google Play y firmar los permisos correspondientes al lanzamiento, para finalmente poder publicar la App. El precio anual asciende a 20€ (Google, 2021)

Android e iOS ofrecen sistemas de almacenamiento de archivos privados, ya sean documentos, archivos multimedia u otros datos personales de los usuarios. En Android existe un sistema de gestión de bases de datos llamado SQLite, que asegura el almacenamiento, aislamiento y durabilidad de los datos (Android.com, 2021). También nos debemos asegurar de guardar copias de seguridad de datos importantes para los usuarios, según Android Developers, “Crear copias de seguridad solo de algunos de los datos puede frustrar a los usuarios cuando abren la app en un dispositivo nuevo y descubren que falta algo. Los datos importantes de los usuarios para los que necesitas copias de seguridad son los de identidad, los de la app que generan y los de configuración...” (Developer.android.com, 2021)

Por último, según Owius.com (2019) “...una aproximación simplista podría acercarnos a valorar que una app de un perfil medio, con una tecnología habitual y una complejidad media, puede llevarnos aproximadamente entre 4 y 5 meses de desarrollo.” Desde

SearchSalud tendremos esta aproximación en cuenta a la hora de visualizar el tiempo esperado antes del lanzamiento.

5.2 Descripción de los recursos necesarios y la tecnología aplicada

Para ofrecer un servicio de atención al cliente y supervisión de las funciones de la App, necesitaremos un ordenador por trabajador, teléfonos móviles de empresa, adquiriremos también dispositivos de almacenamiento de datos y todo el material técnico necesario para mantener la actividad de SearchSalud. Desde SearchSalud hemos elegido a EDS S. L⁴ como proveedor de este material. Se trata de una empresa que ofrece servicios, a nivel tanto nacional como internacional de alquiler y compra de equipos informáticos y de logística.

Por otro lado, para el mantenimiento de la aplicación subcontrataremos a un programador que se ocupará de revisar el correcto funcionamiento de la aplicación de forma periódica. En este caso, creemos oportuno contratar sus servicios de forma semanal o incluso diaria durante los primeros meses de actividad de la aplicación, ya que existen más probabilidades de errores o fallos de funcionamiento en el sistema.

Además, necesitaremos un proveedor de material de oficina, en este caso desde el equipo hemos elegido Bruneau⁵, una empresa española que se encarga de proveer material y mobiliario tanto a oficinas como a locales.

Con todos los datos de los usuarios recopilados, se va a tratar de llevar a cabo un estudio de Business Analytics para mejorar el servicio al cliente y mejorar la eficiencia dentro de SearchSalud. El objetivo de este análisis es utilizar algoritmos de aprendizaje no supervisados, que nos permitirán recomendar a los usuarios el mejor médico en función de los datos introducidos. También queremos incluir el uso de algoritmos de aprendizaje supervisado, en este caso algoritmos de clasificación, que permitan decidir en función de

⁴ <https://edseurodata.es/w2.0/>

⁵ <https://www.bruneau.es>

los datos introducidos por el usuario y la gravedad de estos, si una consulta a través de la App es suficiente, o es necesario que el cliente acuda a un hospital o centro de salud.

5.3 Costes

5.3.1 Costes fijos y costes variables

Empezaremos mencionando los costes fijos, que en este caso son; gastos del personal, licencias para la operativa de la aplicación, desarrollo de la App, material técnico, de oficina, y por último el alquiler del local.

Desde Presupuestoapp.com⁶ nos han facilitado un gasto orientativo del desarrollo de App SearchSalud, que se eleva a 17.800€. Los gastos de licencia para la publicación de la App en Apple Store cuestan 81€ anuales, y con Google Play ascienden a 20€ anuales, lo que suma un total de 101€ anuales por costes de licencia. Además, añadiremos el coste de 600€ del Registro Mercantil, explicado más adelante en el apartado “6.2.1 Trámites”

En el idealista.com⁷, hemos encontrado una oficina que cumple con nuestros requisitos. Se trata de un local de 100 m² en la calle José Abascal, Madrid, el alquiler costaría 250€ al mes y conllevaría a un gasto total de 3.000€ al año.

Los gastos del personal que trabajase directamente para SearchSalud ascenderían a 121.800€ el primer año. Este gasto se desglosa de la siguiente forma, teniendo en cuenta que SearchSalud contará inicialmente con nueve trabajadores:

- Publicidad, Marketing, Ventas y Atención al Cliente: el coste total asciende a 43.200€. Este coste corresponde al pago de tres trabajadores que se encargarán de las actividades llevadas a cabo en estas áreas (ver Imagen 13)

⁶ <https://presupuestoapp.com>

⁷ https://www.idealista.com/inmueble/93837477/?xtmc=2_5_oficinas-en-alquiler-calle-jose-abascal,-madrid&xtcr=0

- Ayudantes para la relación y atención al cliente: el coste asciende a 14.400€ y corresponde al sueldo de dos estudiantes en prácticas.
- Programadores: la empresa cuenta con un programador, que a su vez es el Director de Sistemas Informáticos. El coste de este trabajador es de 30.000€
- Directivos y fundadores: SearchSalud cuenta con 3 directivos, que a su vez son socios. El coste total de los mismos asciende a 34.200€. Desde el equipo directivo se ha tomado la decisión de cobrar el salario mínimo interprofesional, que asciende a 950€ al mes durante el primer año, ya que, subir el salario implicaría una desventaja financiera para SearchSalud.

Por último, el mobiliario y material de oficina ascendería a 1.350€, distribuido entre mesas, sillas y material básico. Estimamos el coste de cada silla en 40€, el coste de las mesas en 100€, y el material de oficina en 90€.

Tabla 7. Costes Fijos

COSTES FIJOS	CANTIDAD EN €
Desarrollo de la App	17.800€
Licencias y registro	701€
Alquiler del Local	3.000€/anual
Gatos del Personal	121.800€/anual
Material de oficina	1.350€
COSTES FIJOS TOTALES	144.651€

Fuente. Estimaciones propias

Los costes variables los formarán los gastos de marketing, el coste de mantenimiento de la plataforma y los costes de las instalaciones.

Para los gastos de marketing y promoción, estimamos que la mejor decisión es invertir 10.000€ para penetrar en el mercado lo más rápido posible y dar una mayor visibilidad a SearchSalud. Según desarrollodeaplicacionesmoviles.com (2019) “...podemos determinar que el costo de mantener una app online es de \$500 mxn a \$800 mxn al mes.” Lo que se traduce en euros a entre 21€ y 33€ al mes, que anualmente suma un gasto de

en torno a 320€ anuales. Lo que suma un total de 10.320€ que estimamos de costes variables.

Por último, tendremos en cuenta 5.000€ relacionados con otros gastos, como por ejemplo viajes de empresa, comidas, o sustituir cualquier sistema informático que deje de funcionar. Las amortizaciones del inmovilizado las incluiremos dentro de este importe.

Tabla 8. Costes Variables

COSTES VARIABLES	CANTIDAD EN €
Gastos de marketing	10.000€/anual
Mantenimiento de la App	320€/anual
Gastos de las instalaciones	1.200€/anual
Otros gastos y amortizaciones	5.000€/anual
COSTES VARIABLES TOTALES	16.520€

Fuente. Estimaciones propias

La suma total entre costes fijos y costes variables asciende a una estimación de 161.171€

A continuación, reflejaremos en una tabla nuestras estimaciones de coste unitario y margen de SearchSalud en una proyección de cinco años.

Tabla 9. Margen

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de descargas	100.000	200.000	500.000	1.000.000	1.500.000
Costes fijos y variables	161.171 €	185.347 €	213.149 €	245.121 €	281.889 €
Precio por descarga	0 €	2 €	2 €	2 €	2 €
Coste unitario	1,61 €	0,93 €	0,43 €	0,25 €	0,19 €
Cambio porcentual	0%	-43%	-54%	-43%	-23%
Margen	-1,61 €	1,07 €	1,57 €	1,75 €	1,81 €

Fuente. Modelo realizado con estimaciones propias a través de Excel

Esta tabla se ha realizado teniendo en cuenta un número de descargas anuales para el primer año de 100.000. A partir de ahí, estimamos un crecimiento exponencial de un 100% el segundo año, un 250% el tercer año, más de un 100% el cuarto año y un 50% el quinto año. Las estimaciones de número de descargas quedan justificadas por la rápida expansión que creemos que puede tener nuestra App SearchSalud en el futuro. También tenemos en cuenta que no es realista contar con un modelo de estimaciones en el cual los años 4 y 5 sigan el mismo crecimiento que los primeros años.

Por otro lado, estamos estimando una subida de un 15% anual de los costes fijos y variables. Finalmente, nuestro coste unitario decrecería al incrementar el número de descargas, y nuestros márgenes de beneficio incrementarían a lo largo de los años.

En el supuesto caso de que este modelo de proyecciones se cumpliera, obtendríamos un margen de beneficio de 1,81€ por descarga.

5.3.2 Inversión e infraestructura

A continuación, procederemos a explicar las inversiones que realizará SearchSalud, así como las aportaciones de los socios, y el capital necesario para comenzar la actividad.

Comenzaremos con las inversiones. Los gastos para equipos de información ascenderán a 4.320€, desglosado en:

- 2.700€ para ordenadores de la oficina, es decir un ordenador por cada trabajador, que son 300€ por persona.
- Se destinarán 1.620€ para teléfonos de empresa, es decir, 180€ por teléfono para cada uno de los empleados.
- También debemos tener en cuenta el precio de los programas informáticos Windows y los programas que necesite nuestro programador, que asciende a 850€.
- Para finalizar, tenemos que incluir dos impresoras que suponen una inversión de 800€ en total, 400€ por cada dispositivo.

Teniendo en cuenta las estimaciones de costes fijos y variables del primer año, que ascienden a 161.171 €, consideramos que SearchSalud requiere de 173.500€ de capital

para comenzar su actividad empresarial y cubrir las inversiones y los costes iniciales. Esta cifra, junto con 20.000€ que hemos logrado aportar entre los tres socios fundadores, tiene en cuenta un margen de error de las estimaciones de costes anteriores de un 20%, es decir, en caso de recibir este capital, SearchSalud dispondría de 32.329€ de margen por si surgiese algún imprevisto y los costes aumentaran. En esta cifra debemos incluir los incentivos variables por comisiones de ventas de los trabajadores.

Respecto a la política de amortizaciones, elegiremos para amortizar el inmovilizado material la amortización lineal, que de acuerdo con Valencia (2017) “El método de amortización lineal es una forma de depreciar los activos mediante cuotas de amortización anuales iguales. También es llamado método de amortización de cuotas constantes o cuotas fijas” Acorde con los coeficientes de amortización lineal de la Agencia Tributaria Española, se debe amortizar el mobiliario a un coeficiente máximo del 10% anual durante un máximo de 20 años, los equipos electrónicos a un máximo del 20% anual durante un máximo de 10 años, los equipos para procesos de información a un coeficiente de 25% durante máximo 8 años, y, por último, los sistemas y programas informáticos a un 33% durante máximo 6 años (Agencia Tributaria Española, 2021). En SearchSalud hemos calculado una estimación de amortización el primer año de 799€, que detallaremos más adelante en el apartado “8.1 Cuenta de resultados”

En caso de que la App se convierta en un éxito tenemos contemplado mejorar las instalaciones, los equipos informáticos, así como contratar a más empleados para aumentar la operativa de SearchSalud. Por ello tenemos en cuenta un 15% de incremento anual en los costes totales, que con gran probabilidad irá variando en función de las necesidades que vayan surgiendo dentro de la empresa.

6. Organización

6.1 Recursos Humanos:

A continuación, detallaremos un organigrama funcional y por nivel de autoridad, en el que se mencionarán los departamentos:

Imagen 13. Organigrama



Fuente. Creación propia a través de Power Point

6.1.1. Planificación del personal: tamaño de la plantilla

La plantilla de SearchSalud contará con nueve trabajadores en total. La dirección la formarán los tres socios fundadores, que ocuparán el puesto de Dirección General, Dirección Comercial y el puesto de Dirección de Operaciones respectivamente. El programador será a su vez Director de Sistemas, el Director General también se ocupará de la Dirección Administrativa y Financiera, los tres empleados con contrato indefinido tendrán responsabilidad sobre los tres departamentos comerciales, Publicidad y Marketing, Ventas y Atención al Cliente. Finalmente, los dos empleados en prácticas

ofrecerán su apoyo a los tres departamentos comerciales, y sobre todo tendrán una mayor responsabilidad en el área de atención al cliente.

Se contratará al personal gracias a un proceso de selección en el que el candidato tendrá que demostrar sus habilidades teniendo en cuenta su CV y experiencia. Debido a la situación actual con el COVID-19 y por eficiencia en el proceso de selección, el equipo de SearchSalud ha decidido realizar todas las entrevistas a través de videollamadas.

Se demandará a la hora de la entrevista para todos los puestos una actitud emprendedora, desde SearchSalud creemos que una gran parte del éxito de una startup depende de la ejecución, y la ejecución depende de la plantilla. Se exigirá en todos los puestos de empleo indefinido, contar como mínimo con un título universitario en Administración y Dirección de empresas o Marketing y Publicidad. Para el puesto de Director de Sistemas y programador, se demandará un título universitario relacionado con Ingeniería y Programación, así como una experiencia previa de dos años como mínimo.

Respecto a las formas de retribución, como hemos comentado en el apartado “5.3.1 Costes fijos y variables”, el equipo que formamos la dirección, tendremos un sueldo acorde con el salario mínimo interprofesional, actualmente es de 950€ al mes. Los tres jefes de los departamentos comerciales cobrarán 1.200€ mensuales, con un contrato indefinido, y con variables en función del número de ventas que consigan. Los dos empleados en prácticas tendrán un salario de 600€ mensuales con un contrato temporal de seis meses. Por último, el puesto más cotizado y mejor pagado será el puesto de programador y Dirección de Sistemas, que dispondrá de un salario de 2.000€ mensuales y un contrato indefinido.

En caso de que SearchSalud siga el modelo de previsiones explicado en “Tabla 8. Margen”, consideramos introducir nuevos puestos de trabajo en función de las necesidades laborales que surjan a lo largo de los años.

Por último, queremos inculcar nuestros valores de empresa a nuestros empleados dentro de SearchSalud, dichos valores aparecen mencionados en el apartado “2.2 Misión y Valores” y en este caso son; Innovación, Compromiso con el cliente y la empresa,

Empatía, Respeto, Calidad, Accesibilidad, Privacidad y Veracidad de información. Con esta cultura de empresa, pretendemos no solo mejorar la relación laboral entre nuestros trabajadores, sino también transmitir nuestros valores a los clientes.

6.2 Marco Legal

En este apartado nos dispondremos a explicar el nombre de la empresa, identificar su forma jurídica y detallar los trámites correspondientes a la constitución de la empresa.

La razón social de nuestra empresa es SearchSalud S.L y la razón comercial es SearchSalud. Desde la empresa estamos de acuerdo con que la forma jurídica más conveniente para SearchSalud es una Sociedad Limitada (SL), principalmente debido a ventajas de funcionamiento y ventajas legales que ofrece a las startups. A continuación, nombraremos las ventajas más importantes de una (SL) frente a una Sociedad Limitada Nueva Empresa (SNLE) y frente a una Sociedad Anónima (SA).

Tabla 10. Ventajas S.L sobre S.A

SL	SA
El capital inicial mínimo es de 3.000€	El capital inicial mínimo es de 60.000€
Las aportaciones no dinerarias pueden ser valoradas por los socios, lo que permite mayor fluidez y flexibilidad.	Las aportaciones no dinerarias deben ser valoradas por un experto independiente, elegido por el Registro Mercantil.
Capital dividido en participaciones, mayor control de los socios	Capital dividido en acciones, los socios pierden control sobre las mismas
Régimen jurídico más flexible	Régimen jurídico más estricto
Los socios solo responden de las deudas con el capital invertido a la sociedad.	Los socios solo responden de las deudas con el capital invertido a la sociedad.

Fuente. Guillermo Marcet, 2021

Tabla 11. Ventajas SL sobre SINE

SL	SLNE
Sin número máximo de socios	Máximo 5 socios
Un socio podrá serlo también en otra SL	Un socio no podrá serlo también en otra SLNE
Sin máximo de capital social inicial	El capital social inicial no puede superar los 120.000€
Se pueden realizar aportaciones no dinerarias en el capital inicial	En el capital inicial solamente se pueden realizar aportaciones dinerarias.
Las personas jurídicas pueden ser socios	Las personas jurídicas no pueden ser socios

Fuente. Marcet, 2021

Para concluir, desde SearchSalud, creemos que las ventajas mencionadas anteriormente son una razón de peso a la hora de elegir una Sociedad Limitada como forma jurídica.

6.2.1 Trámites

A continuación, reflejaremos los trámites necesarios para constituir SearchSalud como una Sociedad Limitada:

1. Registrar el nombre de la sociedad

Primero debemos comprobar a través del portal CIRCE⁸, si el nombre de empresa está actualmente en uso. En caso de que podamos utilizar el nombre de la sociedad, debemos registrarlo en el Registro Mercantil con un plazo de seis meses.

2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad

Una vez obtenido el certificado de registro, deberemos abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad.

3. Redactar los estatutos

⁸ <https://paelectronico.es>

Establecer el conjunto de normas por los que se regirá la Sociedad Limitada, deben aparecer los siguientes aspectos:

- Denominación social.
- Actividad a la que se dedicará la sociedad.
- Fecha de cierre de cada ejercicio.
- Domicilio social.
- Capital social.
- Participaciones y reparto de estas.
- Sistema de administración y toma de decisiones de la sociedad.

4. Realizar la escritura pública ante notario

El siguiente paso es acudir al notario y realizar la firma de la escritura pública de la constitución de la sociedad.

5. Continuar con los trámites de Hacienda

En esta fase se obtendrá un Número de Identificación Fiscal (NIF) provisional, el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y la declaración censal (IVA)

6. Inscribir la empresa en el Registro Mercantil

Para realizar este trámite se establecen dos meses desde que se obtenga la escritura de constitución.

7. Obtener el NIF definitivo

Por último, una vez inscrita la sociedad en el Registro Mercantil deberás acudir a Hacienda para obtener el NIF definitivo de la empresa. (Anfico, 2020)

Julia Jiménez (2019) afirma que “De manera aproximada, podemos decir que el procedimiento de constitución de una empresa, si se opta por una SL, tendrá un coste como mínimo de 300 euros y como máximo de 900 euros. El importe medio se sitúa en los 600 euros.” Tendremos esta cifra en cuenta de cara a realizar los trámites de constitución de SearchSalud.

Los socios de la empresa seremos Ignacio Lopez Lázaro, estudiante de último año de Turismo en la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, Luis Delgado Ferreira, estudiante de último curso de Administración y Dirección de Empresas y Turismo en la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, y por último Eduardo Benlloch Estalella, estudiante de

Administración y Dirección de Empresas, E-2 Bilingüe, en la Universidad Pontificia Comillas, ICADE, Madrid. Los tres socios fundadores aportaremos por partes iguales un capital inicial total de 20.000€, evitando de esta manera que exista un socio mayoritario en la firma, y asegurando un poder de decisión equitativo entre los tres. De esta forma, pretendemos dar una imagen de compromiso con la empresa, así como un mayor empuje económico al desarrollo de la startup. Los tres socios fundadores trabajaremos en la compañía, y ocuparemos los puestos de Director General, Director de Operaciones y Director Comercial.

7. Identificación de los riesgos

El comienzo de cualquier negocio conlleva unos riesgos elevados, esto es debido a que existen muchos factores que pueden interferir en el crecimiento o supervivencia de una empresa. Desde SearchSalud tenemos en cuenta que estos riesgos juegan un papel muy importante, no son invariables y que debemos estar constantemente evaluándolos para poder anticiparnos y disminuir su impacto.

Para tener una mejor perspectiva de los riesgos que giran en torno a SearchSalud, realizaremos una matriz de riesgos, una herramienta que nos permitirá definir la gravedad de impacto y la probabilidad de estos riesgos.

Imagen 14. Matriz de Riesgos



Fuente. Creación propia a través de plantilla de EALDE Business School

Esta matriz se compone de los veinticinco mayores riesgos de SearchSalud, esta herramienta mide el nivel de impacto del riesgo sobre el negocio, así como la probabilidad que tiene cada riesgo de aparecer. Podemos apreciar que los cuadrantes que tienen un fondo verde oscuro, contienen los riesgos más elevados hacia nuestro negocio. Desde el equipo consideramos que tener un mal modelo de negocio es el mayor riesgo al que nos podemos someter, seguido de un mal momento en el mercado, es decir, que nos enfrentemos a una crisis económica, o que el sector sanitario está atravesando momentos difíciles. Para continuar, el riesgo financiero tendrá un impacto muy alto si no se gestionan bien las cuentas dentro de la empresa. El riesgo a una mala adopción del mercado de nuestro producto, el riesgo de impago, el riesgo de acciones de los competidores, el riesgo a que no exista un hueco de nuestro producto en el mercado debido al tamaño de este, y por último el riesgo a una mala gestión por parte de los directivos, también condicionarán enormemente el futuro de SearchSalud. El resto de los riesgos también tienen un peso considerable y no debemos infravalorarlos, ya que estos no son fijos en escala de gravedad, pueden en un futuro aumentar la probabilidad y el nivel de impacto sobre nuestro negocio.

Para mitigar estos riesgos, desde el equipo analizaremos el mercado de forma periódica para ganar flexibilidad a la hora de tomar decisiones, también pretendemos estar constantemente formándonos, de forma que lo que vayamos aprendiendo nos sirva para adelantarnos a nuestros competidores o a probables sucesos que puedan ocurrir. Por último, debemos conocer a la perfección las cuentas de la empresa y buscar constantemente otras vías de financiación e ingresos para mitigar los riesgos financieros y de impago, de esta forma trataremos de reducir nuestras deudas al máximo y mejorar la operativa de SearchSalud.

8. Aspectos económico-financieros

Un primer paso dentro de nuestro plan financiero es elaborar la cuenta de resultados. Para ello detallaremos los diferentes ingresos que estimamos obtener, los gastos e inversiones.

8.1 Determinación de los ingresos

A continuación, reflejaremos en una tabla nuestras previsiones de ingresos para los próximos cinco años.

Tabla 12 Ingresos

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso de Comisión por consulta	20.000 €	40.000 €	100.000 €	200.000 €	300.000 €
Ingresos por Subscripciones de pago	10.000 €	158.200 €	316.400 €	791.000 €	1.582.000 €
Ingresos por publicidad de la App	7.200 €	14.400 €	36.000 €	72.000 €	108.000 €
Total ingresos	37.200 €	212.600 €	452.400 €	1.063.000 €	1.990.000 €

Fuente. Modelo realizado con estimaciones propias a través de Excel

Para el cálculo de la comisión por consulta, hemos considerado que nuestros clientes (proveedores) deberán pagar una comisión de 1€ por cada consulta física conseguida a través de la App SearchSalud. Estimamos un porcentaje conservador de consultas físicas a través de la App de un 20% anual. El 80% restante lo formarán las consultas online. Por tanto, la cifra de ingresos de comisión por consulta queda justificada como el 20% de las previsiones de descargas, que se explican en la Tabla 8.

Respecto a los Ingresos por Subscripciones de pago, siguiendo un modelo conservador de estimaciones, prevemos para el primer año que únicamente el 5% de los usuarios optarán por la suscripción de pago de 2€ mensuales. Para la previsión de los años siguientes, tendremos en cuenta la encuesta realizada a potenciales usuarios, explicada en el apartado “4.3 Estrategia de mercado”. En dicha encuesta se explica que el 79,1% de los encuestados estaba de acuerdo con pagar la suscripción mensual de 2€, en caso de que sigan satisfechos con las funciones de la App SearchSalud (ver imagen 12). Por ello, consideramos que, calculando este porcentaje de usuarios satisfechos en proporción al número total de descargas previstas para ese año, llegamos a la cifra de Ingresos por Subscripciones de pago para los años siguientes.

Según Ticon.es (2021) la media de RPM (Rentabilidad por cada Mil impresiones) de las Apps móviles, ronda los 3€. Esto quiere decir que por cada mil anuncios en la App SearchSalud, recibiremos un ingreso de 3€. Estimando que como mínimo los usuarios utilizarán la App una vez al mes, y cada vez que la utilizan les aparecen un máximo de 2

anuncios para evitar riesgo de fuga, suma un total de 24 anuncios anuales de media por usuario, lo que se traduce en 2.400.000 de anuncios en el primer año, o lo que es lo mismo, 6.575 impresiones diarias. Estas estimaciones se emplearán para los siguientes años.

Siguiendo estas previsiones conservadoras, pretendemos alcanzar 1.000.000€ en ingresos al finalizar el cuarto año.

8.2 Gastos e Inversiones

A continuación, detallaremos en una tabla nuestras estimaciones de gastos del personal divididos en cargos de responsabilidad.

Tabla 13. Gastos personal

GASTOS DE PERSONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad, Marketing, Ventas y Atención al Cliente	43.200 €	50.400 €	57.600 €	86.400 €	136.800 €
Ayudantes para la Relación con clientes	14.400 €	21.600 €	28.800 €	43.200 €	64.800 €
Programadores	30.000 €	30.000 €	60.000 €	90.000 €	120.000 €
Directores y fundadores	34.200 €	43.200 €	61.200 €	90.000 €	126.000 €
Total gastos personal	121.800 €	145.200 €	207.600 €	309.600 €	447.600 €

Fuente. Modelo realizado con estimaciones propias a través de Excel

Para poder entender estas estimaciones desglosaremos los salarios justificados en el punto “5.3.1 Costes fijos y Costes Variables”:

- Los estudiantes en prácticas recibirán 600€ al mes cada uno, es decir 7.200€ anuales
- Los Empleados a jornada completa recibirán 1.200€ al mes, es decir 14.400€ anuales.
- Los Programadores recibirán 2.500€ al mes, es decir 30.000€ anuales
- Los Directivos recibirán 950€ al mes el primer año, y los años siguientes incrementará esta cifra en función de los beneficios de la firma.

El primer año, la plantilla de SearchSalud la formarán 9 trabajadores. El segundo año abriremos dos plazas para estudiantes en prácticas que se incorporarán como ayudantes

en los departamentos de Ventas y Relación con Clientes respectivamente. El tercer año contrataremos a dos estudiantes, que ayudarán en el departamento de Marketing y Atención al Cliente respectivamente, también contrataremos un nuevo programador. El cuarto año, si las estimaciones de ingresos se cumplen, prevemos incorporar a cuatro estudiantes, un empleado en el departamento de Publicidad y Marketing, y un programador. El quinto año, estimamos contratar a seis estudiantes en prácticas como ayudantes en los diferentes departamentos, así como dos empleados para el departamento de Ventas y Marketing, y por último un programador. En caso de que nuestras previsiones de empleo se cumplan, la plantilla de SearchSalud aumentará en el quinto año a 29 empleados.

Teniendo en cuenta los gastos anteriores, en la siguiente tabla desglosaremos todos los gastos relacionados con la empresa.

Tabla 14. Gastos totales

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desarrollo de la App	17.800 €	- €	- €	- €	- €
Licencias y registro	701 €	101 €	101 €	101 €	101 €
Alquiler del local	3.000 €	3.000 €	3.643 €	4.736 €	6.205 €
Personal	121.800 €	145.200 €	207.600 €	309.600 €	447.600 €
Mobiliario y material de oficina	1.350 €	1.350 €	1.639 €	1.842 €	2.413 €
Costes fijos	144.651 €	149.651 €	212.983 €	316.279 €	456.320 €
Gastos de marketing y publicidad	10.000 €	31.890 €	67.860 €	106.300 €	199.000 €
Mantenimiento y actualizaciones de la App	320 €	384 €	461 €	553 €	664 €
Gastos de las instalaciones	1.200 €	1.200 €	1.457 €	1.894 €	2.482 €
Amortizaciones	731 €	870 €	1.129 €	1.601 €	2.284 €
Otros gastos	4.269 €	5.045 €	6.126 €	7.964 €	10.435 €
Costes variables	16.520 €	39.389 €	77.033 €	118.312 €	214.865 €
Total gastos	161.171 €	189.040 €	290.016 €	434.590 €	671.185 €

Fuente. Modelo realizado con estimaciones propias a través de Excel

A continuación, explicaremos nuestras estimaciones de cada elemento de la Tabla 11 y tendremos en cuenta las justificaciones de los apartados “5.3.1 Costes fijos y costes variables”

- **El desarrollo de la App SearchSalud** supone un gasto único el primer año.

- **El gasto de Licencias** es de 101€ anuales, al que hay que sumarle el primer año 600€ para la inscripción en Registro Mercantil.
- **El alquiler del local** supone un coste de 3.000€ durante los primeros dos años. En los siguientes años, hemos calculado el coste en función de las nuevas incorporaciones al equipo de los próximos años. Esto se debe a la necesidad de un espacio más amplio para realizar la actividad diaria de la empresa. En el segundo año existe un aumento de 2 trabajadores, es decir un incremento de la plantilla del 18,2%. En el tercer año existe un incremento del 21,4%. En el cuarto año un 30%, y finalmente el quinto año un 31%.
- Las estimaciones del **gasto del personal** han sido justificadas en la “Tabla 11”, y suma un total de 121.800€ el primer año.
- **El mobiliario y material de oficina** ha seguido el mismo proceso de cálculo que el coste del alquiler del local, es decir, estimamos un incremento del coste en función de las nuevas incorporaciones en plantilla.
- Respecto a los **gastos de Marketing y Publicidad**, el primer año supone un coste de 10.000€, y los años siguientes se invertirá un porcentaje de los ingresos, en concreto un 15% durante el segundo y el tercer año, y un 10% durante el cuarto y quinto año. (ver Tabla 9)
- **El gasto de mantenimiento y actualizaciones** de la App SearchSalud asciende a 320€. Hemos estimado un incremento del 20% anual en dicho gasto, durante los siguientes años.
- **Los gastos de instalaciones** se calculan en función del incremento de la plantilla de la empresa.
- **Las amortizaciones** se estiman en función de la vida útil del inmovilizado material. Lo que supone según el BOE (2021), un máximo de 10 años de vida útil para sistemas electrónicos, 8 años para equipos informáticos y 6 años para programas informáticos. Las inversiones se detallarán en “Tabla 12”
- **Los otros gastos** suponen un coste de 4.269€ el primer año, e incrementa en función de los nuevos empleados existentes en el equipo.

Para finalizar este apartado, procederemos a explicar las inversiones de la compañía. Todas las inversiones figuran dentro de Inversiones a largo plazo en nuestro Balance de Situación.

Tabla 15. Inversiones a largo plazo

INVERSIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Móvil de empresa	1.620 €	360 €	540 €	1.080 €	1.620 €
Equipos informáticos	2.700 €	600 €	900 €	1.800 €	2.700 €
Impresoras	800 €		400 €	400 €	400 €
Programas informáticos	850 €	990 €	1.320 €	1.860 €	2.610 €
Teléfonos de oficina	100 €	50 €	100 €	100 €	200 €
Total inversiones	6.070 €	2.000 €	3.260 €	5.240 €	7.530 €

Fuente. Modelo realizado con estimaciones propias a través de Excel

Para justificar las estimaciones de la Tabla 12, tendremos en cuenta las explicaciones en el apartado “5.3.2 Inversiones e infraestructura”

- La inversión en móviles de empresa asciende a 1.620€ el primer año, y la inversión en equipos informáticos a 2.700€. Debido a que estas cifras dependen del número de empleados, cada año supone una inversión nueva en estos dos elementos.
- Respecto a las impresoras, consideramos que, dos impresoras durante los dos primeros años suponen la cantidad idónea para realizar la actividad de la empresa. Esto supone una inversión de 800€ el primer año, el segundo año no invertiremos en impresoras. Desde el tercer año al quinto año, aumentaremos la inversión en una impresora por año.
- Los programas informáticos suponen una inversión anual. Según Microsoft.com⁹ los programas Microsoft Office ascienden a 70€ por ordenador, por otro lado, hemos estimado que un programa de codificación son 120€. Por cada incorporación de un empleado o estudiante en prácticas, la inversión aumentará en 70€. Desde el tercer año hasta el quinto año, aumenta la inversión en 120€, esto se debe a la incorporación de un programador por año.
- Los teléfonos de oficina ascienden a 50€ de inversión por cada dispositivo. Hemos estimado un aumento de esta inversión, en función de los estudiantes de prácticas que iremos incorporando al equipo. Estimamos que para el quinto año dispondremos de 16 estudiantes en prácticas, por lo que necesitaremos como mínimo 11 teléfonos de oficina.

⁹ <https://www.microsoft.com>

8.3 Tesorería y Financiación

En este apartado detallaremos las estimaciones de gastos de financiación y tesorería. Consideramos que, debido al alto riesgo que conlleva desarrollar una startup, esperamos unos altos tipos de interés a la hora de conseguir financiación, así como la demanda de un porcentaje atractivo de participaciones de SearchSalud.

Una de las posibles vías de financiación que tendríamos a nuestra disposición son las Venture Capital. Pretendemos exponer nuestra idea de negocio a estas entidades y más adelante, esperar una oferta. Desde el equipo estaremos dispuestos a ofrecer un 20% de las participaciones de SearchSalud a cambio de 173.500€. Necesitaremos de este capital para poder comenzar con la actividad de la compañía.

Otra posible vía de financiación consistiría en solicitar un crédito a una entidad bancaria. Debido al alto riesgo del crédito, esperamos un tipo de interés mínimo de entre un 10% y un 15%. Suponiendo que conseguimos una concesión de crédito al 15%, el gasto financiero ascendería a 26.025€ el primer año.

8.4 Cuenta de Resultados

Finalmente añadiremos la cuenta de resultados analítica, que recoge los gastos, ingresos e inversiones explicados en los anteriores apartados.

Tabla 16. Cuenta de resultados.

Cuenta de resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso de Comisión por consulta	20.000 €	40.000 €	100.000 €	200.000 €	300.000 €
Ingresos por Suscripciones de pago	10.000 €	158.200 €	316.400 €	791.000 €	1.582.000 €
Ingresos por publicidad de la App	7.200 €	14.400 €	36.000 €	72.000 €	108.000 €
Total Ingresos	37.200 €	212.600 €	452.400 €	1.063.000 €	1.990.000 €
Gastos del personal	121.800 €	145.200 €	207.600 €	309.600 €	447.600 €
Gastos de explotación	39.371 €	43.211 €	81.680 €	124.021 €	222.208 €
Total Gastos	161.171 €	188.411 €	289.280 €	433.621 €	669.808 €
BAII	- 123.971 €	24.189 €	163.120 €	629.379 €	1.320.192 €
Gastos financieros	-26.025 €	-22.121 €	-18.803 €	-15.983 €	-13.585 €
BAI	- 149.996 €	2.068 €	144.317 €	613.397 €	1.306.607 €
Impuesto de Sociedades	- €	310 €	21.648 €	92.009 €	195.991 €
Resultado del ejercicio	- 149.996 €	1.758 €	122.670 €	521.387 €	1.110.616 €

Fuente. Modelo realizado con estimaciones propias a través de Excel

Podemos observar que en el primer año de actividad empresarial de SearchSalud estimamos unas pérdidas de 149.996€ (ver *Tabla 13*). Esto es debido a un factor principal, la ausencia de ingresos por suscripciones de la App, como consecuencia del periodo de prueba gratuito de nuestro servicio. Desde el equipo directivo de la empresa, esperábamos estos resultados el primer año, ya que confiamos plenamente en nuestra estrategia de penetración de mercado, ofreciendo un servicio único de forma gratuita. Prevemos recuperar estas pérdidas con elevados beneficios los próximos años.

Estimamos que para el quinto año obtendremos un resultado de 1.110.616€, lo que supone que, una inversión de 173.500€ en nuestra compañía a cambio de un 20% de participaciones, se recuperará en el primer cuatrimestre del quinto año, y a final de dicho año las participaciones tendrán un valor de 355.986€, adquiriendo un ROI (Retorno de la Inversión) del 105,2%.

Los gastos financieros se han calculado teniendo en cuenta un 15% de tipo de interés anual sobre el crédito concedido, descontamos cada año la cantidad correspondiente a los intereses del principal inicial de 173.500€.

Respecto al Impuesto de Sociedades, Iliaconsulting.com¹⁰ (2021) establece que “El tipo general es del 25%, pero existe un tipo reducido para las empresas de nueva creación de un 15%.” Teniendo esta cifra en cuenta, mantendremos el tipo impositivo para los siguientes años.

Para concluir, desde el equipo consideramos que invertir en SearchSalud puede otorgar al inversor unos retornos considerables a lo largo de los años, aunque debemos recordar que dicha inversión conlleva un alto riesgo asociado.

9. Conclusiones

Una vez terminada la redacción de mi Trabajo de Fin de Grado, procedo a presentar las conclusiones extraídas de la App SearchSalud. De la misma forma trataré de relacionar las conclusiones con los objetivos fijados en el apartado “1.2 Objetivos del trabajo”

¹⁰ <https://iliaconsulting.com/constitucion-de-empresas/tributacion-startup/>

- **Elaborar un plan de negocio centrado en el desarrollo de *SearchSalud*.**

Para empezar, justifiqué la viabilidad del proyecto a través de un análisis exhaustivo y unas estimaciones realistas. He tratado de explicar la viabilidad a través de los siguientes objetivos específicos:

- Análisis interno: Debilidades y fortalezas, puntos de mejora y oportunidades de conseguir ventajas competitivas.
- Análisis de mercado: Oportunidades y amenazas existentes ante esta nueva idea de negocio.
- Análisis de competidores
- Análisis de viabilidad económica y financiera

- **Poner a disposición de los usuarios un acceso a una sanidad de mayor calidad a través de una información fidedigna y contrastada por profesionales.**

La App SearchSalud, cumplirá una función de intermediación entre médicos licenciados y usuarios, de esta forma se consigue un beneficio mutuo para ambas partes. Por un lado, los usuarios pueden acceder a recomendaciones e información ofrecida por un especialista, y los médicos podrán conseguir un ingreso adicional gracias al uso de la App. Asimismo, se forman sinergias entre SearchSalud y los clientes proveedores, las farmacias, las clínicas y los hospitales. Los clientes conseguirán una mayor visibilidad, lo que con gran probabilidad se traducirá en un aumento de ventas, y SearchSalud podrá tener un mayor alcance a potenciales usuarios.

- **Se pretende reducir la brecha sanitaria, así como el colapso sanitario existente en estos países de Latinoamérica.**

En este apartado el proyecto SearchSalud ha sido capaz de responder a una pregunta clave ¿Cómo se puede solucionar el problema sanitario en Latinoamérica? A través del sistema de microseguros SearchSalud colabora con un bien social, ayudar a solucionar el problema de acceso a la sanidad privada, así como ofrecer un servicio sanitario de mayor calidad a aquellas personas que lo

necesiten. Considero que el lanzamiento de la App SearchSalud podrá aportar una ayuda, por pequeña que sea, a reducir la brecha sanitaria en países de Latinoamérica. Tanto la innovación como valor de este proyecto pueden ser de gran utilidad para mejorar el sector sanitario.

En este Trabajo de Fin de Grado se ha presentado SearchSalud, una aplicación que cumple su labor como intermediario entre usuarios y médicos, además de contribuir a un bien social, mejorar el acceso sanitario en países de Latinoamérica.

10. Bibliografía

Ireland, S. (2019). *Revealed: Countries With The Best Health Care Systems, 2019*. ceoworld. Recuperado de: <https://ceoworld.biz/2019/08/05/revealed-countries-with-the-best-health-care-systems-2019/>

OECD (2015). *Competition and Market Studies in America Latina*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/competition/competencia-y-estudios-de-mercado-en-america-latina-2015.htm>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model canvas generation* (15th ed.) Hoboken, NY: John & Sons, Inc. Recuperado de: <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder>

Peña, P., & Lago, M. (2020). *La pandemia es una oportunidad para reformar la sanidad pública en América Latina*. The New York Times. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/es/2020/10/13/espanol/opinion/latinoamerica-salud-publica-coronavirus.html>

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Recuperado de: <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Ucha, A. P. (2021). *5 fuerzas de Porter*. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Código de Deontología Médica de España. (2011). Cgcom.Es. Recuperado de: https://www.cgcom.es/codigo_deontologico/files/assets/common/downloads/codigo%20de%20etica.pdf

REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO. (2016). Recuperado de: boe.es. <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

Rice, K. (2021). *How Long Does it Take to Build a Mobile App?* Progress Blogs. <https://www.progress.com/blogs/how-long-does-it-take-to-build-a-mobile-app>

Poder de Negociación de los Clientes. (2015). 5 Fuerzas de Porter. <https://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>

Cortés, I. (2020). *Las zonas oscuras de la telemedicina*. EL PAÍS. <https://elpais.com/economia/2020-05-09/las-zonas-oscuras-de-la-telemedicina.html>

Florido, M. (2021). *Matriz de análisis DAFO ¿Qué es y para qué sirve?* Marketing and Web.

<https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/matriz-analisis-dafo/>

Montoriol, J. (2015). Digitalizarse o morir: la transformación digital de industrias y empresas. Caixa Bank. Recuperado de:

<https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/digitalizarse-o-morir-transformacion-digital-industrias>

Romero, M. (2021). *La pandemia acelera en América Latina, que se enfrenta al colapso hospitalario*. France 24. Recuperado de:

<https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20210531-pandemia-coronavirus-america-latina-colapso>

Asale, R. (2021). *colapso* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/colapso>

J. (2021). *Mujer y salud: el privilegio de tener un microseguro en América Latina*. BBVA NOTICIAS. Recuperado de:

<https://www.bbva.com/es/mujer-y-salud-el-privilegio-de-tener-un-microseguro-en-america-latina/>

1&1 IONOS España S.L.U. (2021). *Publicar una app en la Apple Store: crear una app*. IONOS Digitalguide. Recuperado de:

<https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/publicar-una-app-en-la-apple-store-crear-una-app/>

R. (2018). *Cómo colgar una aplicación en Google Play*. Antevenio.

<https://www.antevenio.com/blog/2016/09/como-colgar-una-aplicacion-en-google-play/>

Delpueche, S. (2021). *10 Consejos para la gestión de rrhh en startups*. Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/consejos-rrhh-startups/>

BBC News Mundo. (2020). *Coronavirus: qué capacidad tienen realmente los países de América Latina para hacer frente a la epidemia de covid-19*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51916767>

AEC - *Blue Ocean Strategy*. (2021). Blue Ocean Strategy.
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/blue-ocean-strategy>

Alvino, C. (2021,). *Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2020–2021*. Branch. Recuperado de:
<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>

H. (2018). *Tendencias en Apps de Salud (II)*. Batura Mobile.
<https://baturamobile.com/blog/tendencias-apps-salud-digital-2/>

Moreano, X. (2021). *¿Cuál es la inversión en publicidad que debe hacer un negocio?* PuroMarketing. Recuperado de:
<https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>

L. (2020). *Ley de Protección de Datos ¿En qué consiste y cómo te afecta?* LetsLaw. Recuperado de: <https://letslaw.es/ley-de-proteccion-de-datos/>

A. (2019). *¿Cómo Crear una Sociedad Limitada y Qué Trámites Llevar a cabo?*. Iberanfico. Recuperado de: <https://anfico.es/como-crear-una-sociedad-limitada/>

Easyoffer. (2020). *¿Cuánto cuesta la creación de una empresa? Precios 2020*. Easyoffer Blog. <https://www.easyoffer.es/blog/precio-crear-empresa/>

Berenstein, M. (2018). *Los 11 riesgos que los inversores evalúan en una startup*. Emprendedores News. Recuperado de:
<https://emprendedoresnews.com/emprendedores/los-11-riesgos-que-los-inversores-evaluan-en-una-startup.html>

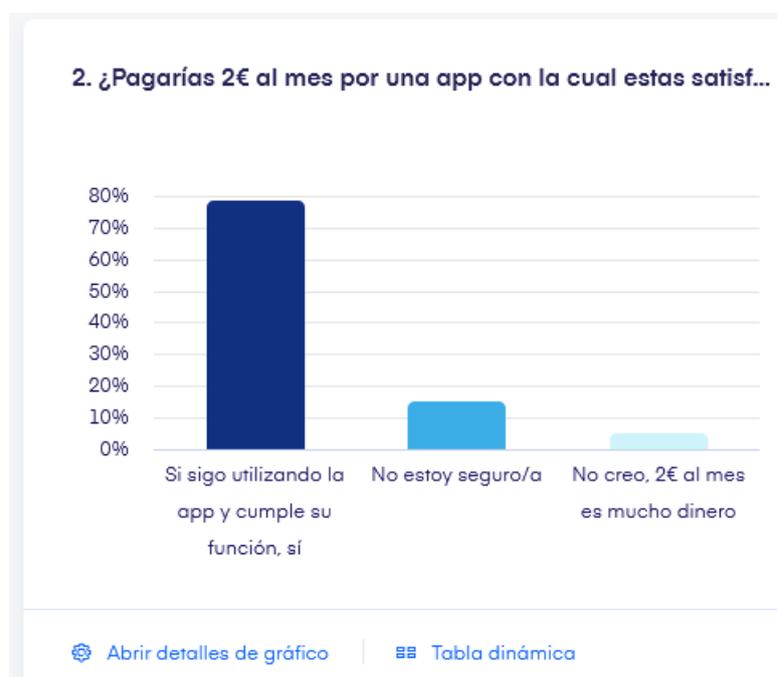
García, L. (2019). *Los 6 riesgos más habituales en la actividad de una startup o nuevo negocio*. Sophia Digital. Recuperado de:
<https://www.sophiadigital.es/los-6-riesgos-mas-comunes-en-la-actividad-de-una-startup-o-nuevo-negocio/>

EALDE Business School. (2020). *Cómo elaborar una Matriz de Riesgos*.
<https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>

TICon. (2018). *LA VERDAD sobre rentabilizar una App*.
<https://www.ticon.es/blog/4/la-verdad-sobre-rentabilizar-una-app>

ANEXO

Encuesta realizada para conocer el interés de potenciales usuarios y para el estudio de precios.



3. Si has elegido que te parece muy caro o no estas seguro...

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
	69	75.8%
0	9	9.9%
1	9	9.9%
0,1	1	1.1%
10	1	1.1%

 [Abrir detalles de gráfico](#)