



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**RENOVANDO LA CADENA DE VALOR  
DEL SECTOR DE LA SANIDAD  
PRIVADA.**

El Modelo de Negocio de iGlobalMed

Autor: María Guillén Martínez  
Director: José Javier Sobrino de Toro

Madrid  
Abril 2014



# **RENOVANDO LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE LA SANIDAD PRIVADA.**

El Modelo de Negocio de iGlobalMed

María  
Guillén  
Martínez

A todos los emprendedores, por su perseverancia.

“Think Global, Act Local”

- Patrick Geddes

## **Resumen**

Este trabajo consiste en el análisis estratégico del modelo de negocio de iGlobalMed, una plataforma online que rompe el mito de que acceder a la medicina privada es caro, ya que ofrece servicios de medicina de la más alta calidad, adaptados a cada paciente y a precios mucho más reducidos. Esta nueva forma de proporcionar los servicios médicos cubre las deficiencias del actual Sistema Nacional de la Salud –se reducen las listas de espera, los servicios son mucho más eficientes y personalizados- y se renueva la cadena de valor del sector de la sanidad privada. A lo largo del trabajo se explicará cómo esta renovación viene de la mano de la actual proliferación del sector del *eHealth*, un ámbito que utiliza las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en la medicina. Asimismo, se analizará cómo, cumpliendo con las premisas de un público cada vez más exigente y con mayor acceso a la información, iGlobalMed ha conseguido consolidarse con éxito en el mercado nacional y busca otras alternativas de expansión, tales como el Turismo de la Salud y la internacionalización.

## **Palabras clave:**

Paciente, Sistema Nacional de Sanidad (SNS), Sanidad Privada, *eHealth*, Doctores, Clínicas, Hospitales, Cadena de Valor, Tecnología de la Información y Comunicación (TICs), Turismo de la Salud

## **Abstract**

This investigation is aimed at the strategic analysis of the business model of iGlobalMed, an online platform which breaks the myth that attending to the private healthcare is very expensive, by providing the highest quality medical services, tailored to each patient and with much lower prices. This new way of providing medical services cover the shortcomings of the current National Health System - waiting lists are reduced, services are much more efficient and customized to each patient – and the value chain of the private health sector is renewed. Throughout the work it will be explained how this renewal comes on the heels of the current proliferation of the *eHealth*, an area that uses the new Information Technology and Communication ( ICT ) tools in the medical sector. In addition, it will be analyzed how, fulfilling the premises of an increasingly demanding public with greater access to information, iGlobalMed has managed to consolidate its success in the domestic market and it is looking for other expansion alternatives, such as Health Tourism and internationalization.

## **Key Words**

Patient, National Health System (NHS), Private Healthcare, *eHealth*, Doctors, Clinics, Hospitals, Value Chain, Information Technology and Communication (ICT), Health Tourism

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Justificación del Tema</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos y Metodología de la Investigación</b> .....	<b>11</b>
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA SANIDAD EN ESPAÑA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Configuración del Sistema Sanitario en España. Breve descripción del Sistema Nacional de la Salud y sus problemas principales</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 El peso del sector de la sanidad privada en España.</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 La estructura de la Oferta de la sanidad privada</b> .....	<b>18</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL MERCADO DEL <i>EHEALTH</i></b> .....	<b>22</b>
<b>3.1. La utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Salud.</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2 Principales Players del <i>eHealth</i> a través de Internet</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3 Principales Plataformas <i>Online</i> en España- Los competidores directos de iGlobalMed</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4 Análisis del atractivo de la Industria de las Plataformas Online</b> .....	<b>32</b>
<b>4. ANÁLISIS DE IGLOBALMED</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 El Modelo de Negocio de iGlobalMed: descripción del proyecto y los servicios</b> .....	<b>36</b>
4.1.1 Descripción del proyecto .....	36
4.1.2 Estructura de la oferta: los servicios .....	37
4.1.3. Estructura de la demanda: los pacientes .....	38
<b>4.2 Historia de iGlobalMed</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>4.3 Posicionamiento de iGlobalMed</b> .....	<b>41</b>
4.3.1 Misión y objetivos corporativos .....	42
4.3.2 La Ventaja Competitiva de iGlobalMed.....	43
4.3.3 Hitos Conseguidos .....	45
<b>4.4 El Equipo Emprendedor</b> .....	<b>46</b>
<b>4.5 La Cadena de Valor de los servicios sanitarios y la participación de iGlobalMed en la misma</b> .....	<b>49</b>
<b>4.6 Plan de operaciones</b> .....	<b>51</b>

4.6.1 Funcionamiento de la página web .....	51
4.6.2 Desarrollo geográfico de iGlobalMed .....	54
<b>4.7 Análisis DAFO .....</b>	<b>56</b>
<b>4.8 Estrategias de Expansión .....</b>	<b>57</b>
4.8.1 La estrategia de expansión principal de iGlobalMed: El Turismo de la Salud .....	58
4.8.2 Otras estrategias de expansión.....	63
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Evolución del gasto sanitario en España en relación al PIB, 2000-2010 .....	15
<b>Ilustración 2:</b> Gasto Sanitario en relación al PIB, 2010.....	15
<b>Ilustración 3:</b> Gasto Sanitario Privado en relación al Gasto Sanitario Total, 2010 .....	16
<b>Ilustración 4:</b> Composición del gasto sanitario privado en relación al PIB (% y mill.€), 2010 .....	17
<b>Ilustración 5:</b> Estimación del gasto sanitario público y privado per cápita, 2012 .....	17
<b>Ilustración 6:</b> Penetración del seguro privado frente al presupuesto per cápita del gasto sanitario, 2011 .....	18
<b>Ilustración 7:</b> Volumen de primas y cuota de mercado de las principales compañías aseguradoras (mill. €), 2012 .....	19
<b>Ilustración 8:</b> Distribución geográfica porcentual de hospitales y camas privadas, 2011 .....	20
<b>Ilustración 9:</b> Diferenciación de las Redes Sociales según su tipo .....	26
<b>Ilustración 10:</b> Acuerdos de iGlobalMed y sus competidores con Hospitales y Clínicas de primer nivel.....	29
<b>Ilustración 11:</b> Acuerdos de iGlobalMed y sus competidores en varias de las principales ciudades españolas .....	31
<b>Ilustración 12:</b> Volumen de negocio de la sanidad privada en España y el mercado potencial de iGlobalMed (millones de euros).....	39
<b>Ilustración 13:</b> Número de médicos y especialidades en Madrid .....	40
<b>Ilustración 14:</b> Posicionamiento Plataformas Web de <i>eHealth</i> en España según número de médicos y especialidades .....	40
<b>Ilustración 15:</b> Coste de captación frente al margen por paciente .....	46
<b>Ilustración 16:</b> La cadena de valor tradicional de los servicios sanitarios y la presencia de iGlobalMed en ella.....	49
<b>Ilustración 17:</b> La nueva cadena de valor promovida por iGlobalMed .....	50
<b>Ilustración 18:</b> Presencia nacional de iGlobalMed a Enero de 2014 y principales clínicas .....	55
<b>Ilustración 19:</b> Estrategias de Expansión de iGlobalMed- Matriz de Ansoff .....	58
<b>Ilustración 20:</b> Cadena de Valor de la salud integral de la persona.....	60



<b>Ilustración 21:</b> Presencia de iGlobalMed por ciudades en principales servicios solicitados por el turismo de salud .....	61
<b>Ilustración 22:</b> Principales polos de turismo de salud en España y la presencia de iGlobalMed en los mismos. ....	62

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del Tema

El sector sanitario en España tiene una importancia fundamental en el Estado de bienestar, siendo un cauce principal en la redistribución de la riqueza y un factor clave que contribuye a la mejora de los indicadores de la salud y la calidad de vida. En este sentido, el sector sanitario privado tiene un gran peso en la sanidad en su conjunto, ya que supone un soporte importante para el sistema de la sanidad pública en España. Favorece su sostenibilidad y la consecución de objetivos tales como la calidad de los servicios ofrecidos, la equidad y la accesibilidad de toda la población a la sanidad. Sin esta contribución por parte del sector privado, el Sistema Nacional de Salud (en adelante SNS) sería insostenible.

Sin embargo, existe la opinión generalizada de que los servicios ofrecidos por la sanidad privada son caros y no están al alcance de todos los pacientes. Bajo esta premisa surge iGlobalMed, un nuevo modelo de negocio que trata de romper con este mito. A través de una plataforma online dirigida a pacientes que no cuentan con un seguro privado, ofrece servicios médicos de gran calidad –gracias a su prestigioso cuadro médico-, inmediatos y a precios más reducidos

Asimismo, el actual incremento de la demanda de los servicios sanitarios por el incesante envejecimiento de la población, así como la existencia de un público que requiere unos servicios más personalizados, ha propiciado un cambio en el enfoque de la cadena de valor de la sanidad. El paciente ha cobrado importancia y se ha convertido en la figura clave de la misma. Ante el requerimiento por los usuarios de unos servicios médicos cada vez más eficientes y actualizados, se ha impulsado un nuevo modelo de sanidad: la sanidad electrónica o *eHealth*, -dentro de la cual se encuentra iGlobalMed- caracterizada por mejorar la eficiencia de la asistencia sanitaria a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

La proliferación del *eHealth* como eslabón estratégico en la nueva cadena de valor de la sanidad, está transformando el modelo sanitario y su cadena de valor hacia una integrada y centrada en el paciente. Ello ha promulgado la creación de innovadores modelos de negocio a través de Internet que se dirigen a nichos de mercado, como es el caso de iGlobalMed y sus competidores. Como consecuencia de su influencia en una cadena de valor renovada, una de las claves de su éxito es la focalización que mantienen en el paciente a través de la prestación de servicios personalizados.

Con las premisas de su modelo de negocio, iGlobalMed, cumple con los actuales requerimientos de los pacientes, donde el precio se convierte en un factor necesario, pero no suficiente, y por ello resulta interesante analizar la evolución, estrategia y los factores de éxito de esta empresa.

## **1.2 Objetivos y Metodología de la Investigación**

El propósito de este trabajo de investigación es explicar el modelo de negocio de iGlobalMed y analizar su incidencia en la renovación de la cadena de valor del sector de la sanidad privada, así cómo los factores que han motivado los cambios.

En aras de alcanzar satisfactoriamente dicho objetivo, es preciso resolver otras cuestiones que necesariamente han de surgir a lo largo del proceso de investigación. En primer lugar, será necesario conocer la situación actual de la sanidad en España para entender el marco general en el que se desenvuelve iGlobalMed. Se realizará una descripción del SNS y se destacarán sus deficiencias, así como un análisis más pormenorizado de la sanidad privada en España, considerando su peso en el sector productivo y la estructura de su oferta. Ante los incipientes requerimientos de una sanidad más eficiente y centrada en el paciente, se proseguirá a analizar el surgimiento del mercado del *eHealth*, sus características e integrantes principales, enfocando el estudio primordialmente a las plataformas online.

Finalmente, se analizará más detalladamente el modelo de negocio de iGlobalMed. Para ello será necesario conocer sus características principales tales como su oferta, demanda y trayectoria. Asimismo, se analizará cómo esta empresa ha incidido en la renovación de la cadena de valor de la sanidad privada. Finalmente, se estudiarán las diferentes estrategias de expansión que iGlobalMed podría llevar a cabo para consolidar su posicionamiento actual y expandirse a nivel nacional e internacional, reforzando así la idea del éxito de los negocios que se originan en este nuevo sector.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA SANIDAD EN ESPAÑA**

El derecho a la salud es un principio constitucional recogido en el art. 43 de la Constitución Española, en virtud del cual “se reconoce el derecho a la protección de la salud, y compete a los poderes públicos organizar y tutelar la salud pública a través de medidas preventivas y de las prestaciones y servicios necesarios”. Tal es su importancia que el sector sanitario español representa un elevado peso en el sector productivo. Ello se traduce en un gasto en sanidad en el 2011 de 98.860 millones de euros, lo que supuso un 9,30% del PIB.

### **2.1 Configuración del Sistema Sanitario en España. Breve descripción del Sistema Nacional de la Salud y sus problemas principales**

Para poder entender la configuración del sector privado sanitario es necesario tener una perspectiva general de la sanidad en España, que incluye el SNS y el sector privado de la salud.

El SNS se fundamenta en el principio del derecho de todo ser humano a tener acceso a la salud, con independencia de su situación económica y laboral. Por ello, para garantizar una cobertura médica universal a la población española, la Administración del Estado se responsabiliza de su gestión y financiación, a través de los presupuestos generales del Estado, en coordinación con los servicios de salud de las Comunidades Autónomas. El órgano encargado de gestionar esta coordinación es el Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud (CISNS).

Dicho SNS está conformado por una gran cantidad de servicios sanitarios públicos ofrecidos a todos los ciudadanos entre los que se encuentran la atención primaria, la especializada, la de urgencia, la prestación farmacéutica, ortoprotésica, de productos dietéticos y de transporte sanitario<sup>1</sup>. Todos los servicios anteriores son gratuitos salvo la prestación farmacéutica y la ortoprotésica en las que existe cofinanciación por parte de los usuarios. Las Comunidades Autónomas y las mutualidades de funcionarios (MUFACE, MUJEJU, ISFAS), pueden crear una cartera complementaria a la financiación general de la SNS para garantizar que se cumplen los servicios sanitarios comunes.

La Atención Primaria de la Salud comenzó a modernizarse con la Ley General de Sanidad de 1986, creando un modelo más centrado en la prevención y la cura de las

---

<sup>1</sup> Art 6 del Real Decreto 1030/2006, de 15 de septiembre, por el que se establece la cartera de servicios comunes del Sistema Nacional de Salud y el procedimiento para su actualización.

enfermedades del paciente que en épocas anteriores<sup>2</sup>. Se establecieron las áreas básicas de salud como los servicios primordiales que debían ofrecer las Comunidades Autónomas, conjugando un sistema integral que permitiera que en todas se procuraran las prestaciones necesarias que cubre el sistema sanitario. Como consecuencia, los servicios se distribuyen territorialmente y para ello se consideran factores como la población y dispersión geográfica, entre otros, cumpliendo la premisa de ofrecer servicios sanitarios próximos a toda la población española.

La Reforma de Atención Primaria de Salud de 1981<sup>3</sup>, propició la mejora del SNS. Sin embargo, desde entonces, las reformas llevadas a cabo se han caracterizado por concentrar sus esfuerzos en una gestión más centrada en lograr una eficiencia económica que una asistencial. Por lo tanto, esta tendencia ha conllevado a una falta de atención primaria más personalizada, ofreciendo servicios con una menor preocupación por el paciente y su bienestar.

Asimismo, muchos hospitales públicos han pasado a tener una gestión privada como es el caso de los hospitales que integran el Grupo IDC Salud (antiguo Grupo Capio). En los últimos años se ha criticado en gran medida esta privatización de la gestión de los hospitales públicos alegando que el objetivo principal ha sido la reducción de gastos para las Comunidades Autónomas y no una mejora de la protección sanitaria para toda la población española. Ello ha creado una desconfianza generalizada entre los pacientes que acuden habitualmente a los servicios del SNS.

Todo ello, junto con la fuerte competencia entre los distintos proveedores de la salud, así como la existencia de un mercado mucho más exigente, ha supuesto un incremento en las dificultades que experimenta el SNS. Como consecuencia, actualmente se observa una coordinación ineficiente entre los distintos niveles que integran el sistema de salud, lo que conlleva un incremento en el gasto y en las quejas de los ciudadanos. Asimismo, el envejecimiento de la población y la reducción de servicios por los recortes sanitarios, provocan un aumento de las listas de espera y una reducción de la calidad de los servicios ofrecidos.

No obstante, los ciudadanos siguen demandando servicios eficientes que no cuenten con largas listas de espera, así como una oferta que solucione todos sus problemas, mediante una ampliación de las prestaciones proporcionadas. Exigen servicios de la mejor calidad porque es su salud la que “está en juego” y además,

---

<sup>2</sup> Unión General de Trabajadores de Cataluña, “Gestión privada y pública de la sanidad, la experiencia catalana”, 27 abril, 2009, Barcelona, pág. 1. Disponible en: <http://www.ugt.cat/index.php/component/search/?searchword=gesti%C3%B3%20privada&searchphrase=all&Itemid=161>

<sup>3</sup> Real Decreto Ley 84/85, de 21 de marzo, de medidas para la Reforma de la Atención Primaria.

solicitan una atención más personalizada, muchas veces de carácter urgente e incluso domiciliaria. Se observa un requerimiento por parte del público de servicios más accesibles a toda la población, que le doten de una mayor flexibilidad para poder elegir el médico o Clínica a la que desean acudir. Como consecuencia, las demandas de los pacientes son cada vez más especializadas y esperan que el SNS se ajuste a sus incipientes necesidades.

## **2.2 El peso del sector de la sanidad privada en España<sup>4</sup>.**

Como consecuencia de los requerimientos cada vez más exigentes de los pacientes así como el incesante envejecimiento de la población, la sanidad privada se ha convertido en un pilar fundamental para garantizar el buen funcionamiento del sistema sanitario. Por un lado, supone un servicio complementario de asistencia sanitaria en aquellas zonas en las que la sanidad pública está sobrecargada o no cuenta con infraestructuras suficientes. Por otro lado, también tiene un carácter suplementario en aquellas otras zonas donde proporciona los mismos servicios y permite al paciente optar por una sanidad u otra.

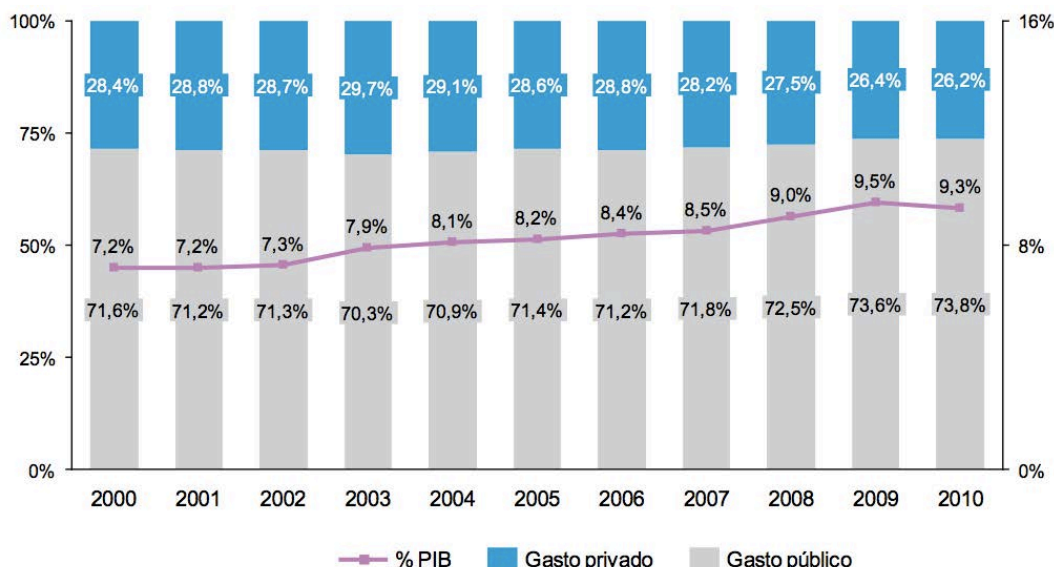
El mercado sanitario privado en España generó en el 2011 un volumen de negocios de 6.100 millones de euros, que incluye conceptos tales como los convenios con aseguradoras, los conciertos públicos, el paciente privado puro y otros conceptos. Como se ha indicado anteriormente, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Empresarial (OCDE), el gasto sanitario en España representó el 9,30% del PIB español en 2011.

Si se observa el siguiente gráfico, se podría destacar que la relación de la distribución del gasto público y privado en España ha permanecido constante en la última década siguiendo una proporción aproximada de 70% y 30% respectivamente. Sin embargo, el porcentaje que ha supuesto el gasto sanitario en el PIB ha ido aumentando progresivamente hasta el 2010 que ha empezado a decaer. El progresivo incremento puede deberse al sucesivo envejecimiento de la población, y la caída del 2010, por los recortes sanitarios producidos como consecuencia de la crisis económica. Dentro del PIB, el gasto sanitario público supuso el 6,9% y el privado el 2,5%.

---

<sup>4</sup> Los datos de este apartado provienen del Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad, "Informe IDIS: Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de Situación 2013", 2013, Madrid  
Disponible en: [http://www.fundacionidis.com/wp-content/informes/inf\\_idis\\_analisis\\_situacion\\_2013.pdf](http://www.fundacionidis.com/wp-content/informes/inf_idis_analisis_situacion_2013.pdf)

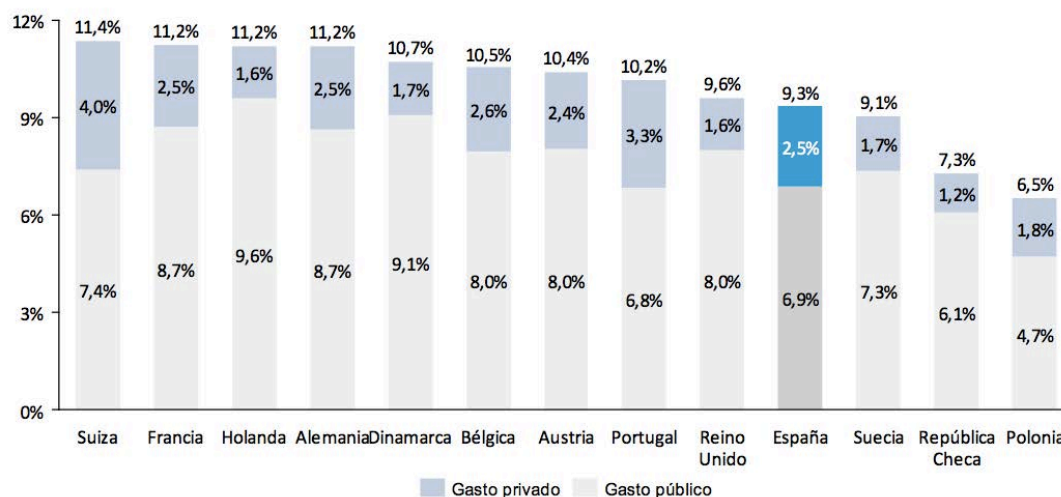
### Ilustración 1: Evolución del gasto sanitario en España en relación al PIB, 2000-2010



Fuente: IDIS, “Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de situación 2013”, pág 12

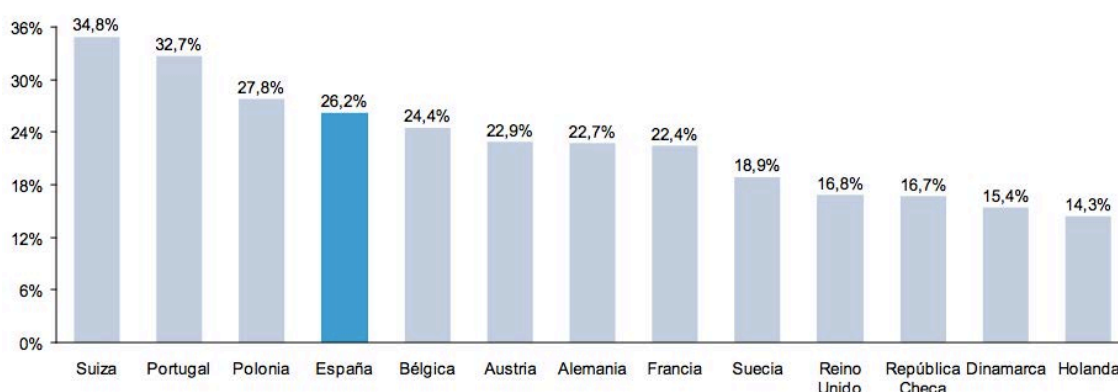
La situación en España resulta paradójica en comparación con el resto de países de la OCDE, ya que el gasto sanitario en relación al PIB, sitúa a nuestro país por detrás de los principales países europeos, mientras que el gasto sanitario privado en relación al gasto sanitario total, posiciona a España entre los primeros países. De esta circunstancia se puede hacer una doble lectura y concluir la importancia que está recobrando el sistema sanitario privado en España, ya sea por su oferta de servicios más personalizados y que suponen una mayor satisfacción para el paciente, o bien por la creciente ineficiencia de la SNS que está promulgando un mayor gasto en el sector contrario. Ello se puede observar en los siguientes gráficos:

### Ilustración 2: Gasto Sanitario en relación al PIB, 2010



Fuente: IDIS, “Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de situación 2013”, pág 13

### Ilustración 3: Gasto Sanitario Privado en relación al Gasto Sanitario Total, 2010



Fuente: IDIS, “Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de situación 2013”, pág 13

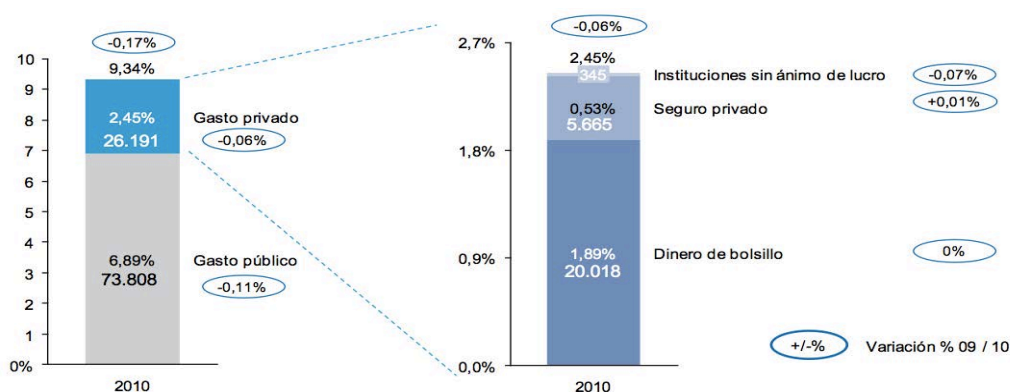
De la última ilustración se destaca que ningún país nórdico ocupa las posiciones de mayor gasto sanitario privado, ya que cuentan con un sistema nacional muy eficiente. Ello es una clave adicional para concluir que el alto gasto sanitario privado de España en relación a otros países, no sólo se fundamenta en la importancia otorgada a este sector, sino también en la decadencia que podría estar sufriendo el SNS así como la desconfianza que genera a los pacientes, debido a las largas listas de espera y la disminución de los servicios ofrecidos.

Además, este gasto sanitario en el sistema privado en España se caracteriza por estar conformado principalmente por el “Dinero de bolsillo”<sup>5</sup> de los propios pacientes y no por seguro privado. Del total de 26.191 millones de euros que supuso en el 2010 el gasto en sanidad privada, el 76% de esta cifra provenía de dicho “Dinero del bolsillo”.

<sup>5</sup> Según el Informe IDIS “Sanidad Privada, aportando valor. Análisis de situación 2013”, pág 14: “El gasto dinero de bolsillo se compone, para la metodología de la OCDE, por el gasto realizado por las familias españolas en los siguientes conceptos: medicamentos y otros productos farmacéuticos, aparatos y material terapéutico, servicios médicos y paramédicos extrahospitalarios como servicios de dentistas, análisis clínicos y centros de imagen médica, servicios hospitalarios, servicios de protección social, servicios privados de seguros de enfermedad.”



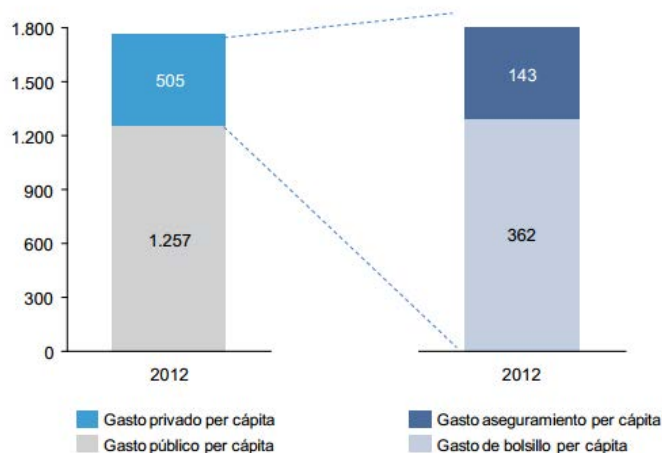
#### Ilustración 4: Composición del gasto sanitario privado en relación al PIB (% y mill.€), 2010



Fuente: IDIS, “Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de situación 2013”, pág 14

Del gráfico anterior también se observa que las primas de seguro privado en el 2010 crecieron un 0,01% respecto al 2009 y supusieron 5.665 millones de euros. Según el Estudio de la Fundación Mapfre: “El Mercado de seguros español en 2012”<sup>6</sup>, las pólizas de seguro médico privado “crecieron por el incremento de la cuantía de las primas en la renovación anual” ya que el número de personas aseguradas se mantuvo alrededor de los 10 millones. A Junio de 2013, el volumen de primas experimentaba un crecimiento menor que en el mismo periodo de 2012, de un 1,4% vs un 2,4%, acumulando un total de 5.750 millones de euros. La causa de ello es el descenso de personas que optan por este tipo de seguro y por la competencia de las entidades aseguradoras en la reducción de tarifas, incrementando a su vez el porcentaje de gasto en salud a través del “Dinero de bolsillo”, que como vemos en el siguiente gráfico, es mucho mayor que el gasto por asegurado:

#### Ilustración 5: Estimación del gasto sanitario público y privado per cápita, 2012

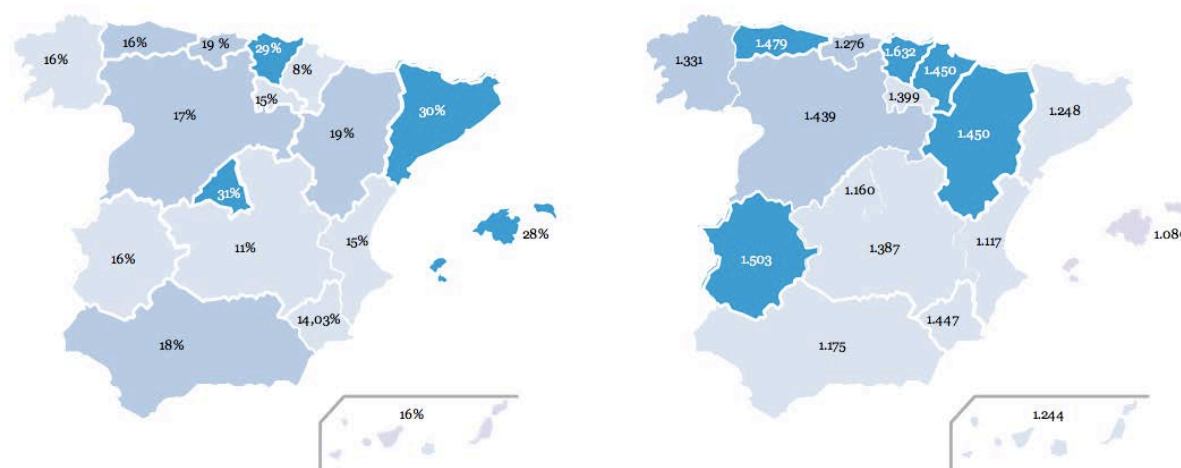


Fuente: IDIS, “Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de situación 2013”, pág 18

<sup>6</sup> Fundación Mapfre, “El Mercado español de seguros en 2012”, Julio, 2013, pág. 47. Disponible en: [http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen.cmd?path=1074631&posicion=1](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=1074631&posicion=1)

De los 10 millones de asegurados que actualmente tiene España, el 55.6% se distribuyen entre la Comunidad Autónoma de Madrid (aproximadamente 2 millones de asegurados), Cataluña (2 millones de asegurados), Baleares (300 mil asegurados) y País Vasco (600 mil asegurados). Por lo tanto, se observa una gran concentración de usuarios en estas cuatro comunidades y una dispersión de 5 millones de los mismos en las restantes. Esta gran concentración viene justificada por la tendencia existente según la cual en las tres primeras Comunidades mencionadas, se dispone de un presupuesto menor destinado a la sanidad pública, en comparación con el resto de Comunidades Autónomas españolas.

**Ilustración 6: Penetración del seguro privado frente al presupuesto per cápita del gasto sanitario, 2011**



Fuente: IDIS, “Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de situación 2013”, pág 21

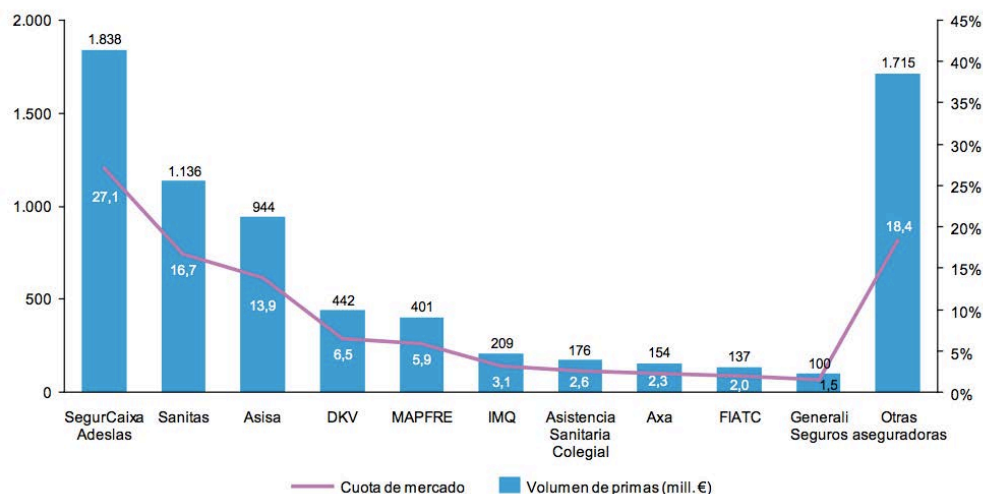
### 2.3 La estructura de la Oferta de la sanidad privada<sup>7</sup>

El sector hospitalario privado constituye un aliado estratégico para el sector público ya que lleva a cabo un porcentaje considerable de la asistencia sanitaria en España. Los hospitales privados en el 2010 realizaron el 30% de las intervenciones quirúrgicas, el 24% de las altas registradas y atendieron al 20% de las urgencias de toda España. Dentro de las áreas asistenciales donde realizan una mayor actividad que los públicos se encuentran la medicina interna, las especialidades médicas y pediatría.

<sup>7</sup> Los datos de este apartado provienen del Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad, “Informe IDIS: Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de Situación 2013”, 2013, Madrid Disponible en: [http://www.fundacionidis.com/wp-content/informes/inf\\_idis\\_analisis\\_situacion\\_2013.pdf](http://www.fundacionidis.com/wp-content/informes/inf_idis_analisis_situacion_2013.pdf)

Por otro lado, el sector del seguro sanitario privado está muy concentrado en 10 principales aseguradoras que concentran el 82% del mercado como se puede observar en la siguiente ilustración:

**Ilustración 7: Volumen de primas y cuota de mercado de las principales compañías aseguradoras (mill. €), 2012**



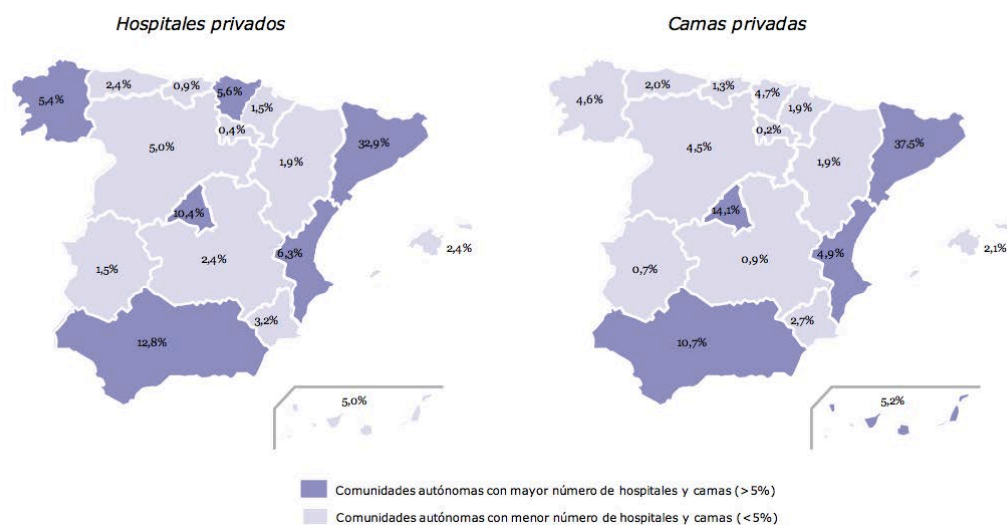
Fuente: IDIS, “Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de situación 2013”, pág 22

En cuanto a la distribución de los centros hospitalarios, el sector sanitario privado se caracteriza por tener un gran número de hospitales privados que favorece la accesibilidad de la población a la asistencia sanitaria. En los últimos años este sector ha experimentado un gran crecimiento en el número de centros y ha prestado unos servicios mucho más eficientes y accesibles para el público en términos de localización y horario de atención. Además, este crecimiento ha permitido una mayor diversificación de sus servicios. Se observa una vez más, la creciente eficiencia del sector sanitario privado en España y con ello el incremento del gasto destinado a este concepto.

En el 2011 el sector hospitalario privado contaba con 462 hospitales en España, representando el 53% del total de los centros españoles, con un total de 53.000 camas, siendo un 32% del total de las existentes en España. De estas cifras se puede concluir una menor aglomeración en los centros privados y con ello unos servicios más personalizados y eficientes que en los centros públicos.

Geográficamente, existen tres Comunidades Autónomas con un mayor número de hospitales y de camas privadas. En primer lugar se encuentra Cataluña con el 33% de hospitales y el 38% de camas. Le sigue Madrid con 10,4% de los hospitales y 14% de camas privadas y Andalucía con 13% y 11% respectivamente.

## Ilustración 8: Distribución geográfica porcentual de hospitales y camas privadas, 2011



Fuente: IDIS, “Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de situación 2013”, pág 29

Por otro lado, los agentes que participan en la cadena de valor del acto sanitario privado se clasifican en tres grupos distintos: grupos hospitalarios que gestionan hospitales (suponen el 31% de hospitales y 42% de camas privadas en España), hospitales pertenecientes a compañías aseguradoras (4% de los hospitales y 3% de las camas) y hospitales y clínicas independientes (65% de hospitales y 55% de las camas). Por lo tanto, existe una alta concentración de la actividad sanitaria privada en las clínicas y hospitales independientes. Geográficamente, Madrid, Andalucía, Cataluña y el País Vasco son las Comunidades Autónomas con una mayor presencia de los grupos hospitalarios.

Actualmente la configuración del sector hospitalario está cambiando ya que anteriormente se caracterizada por ser un sector muy fragmentado y hoy en día existe una tendencia de agrupación del sector hospitalario privado en grandes grupos. Esta concentración se realiza a través de fusiones como es el caso del Grupo Hospitalario Quirón y USP Hospitales, que actualmente cuenta con la mayor red hospitalaria compuesta por 19 hospitales, o a través de adquisiciones como es el caso de la adquisición de la Clínica CIMA de Barcelona por Sanitas. Estos grupos hospitalarios han supuesto una facturación total de 2.856 millones de euros (un 47% de la facturación de los hospitales privados no benéficos).

Gracias a esta tendente concentración -que todavía se caracteriza por estar en sus fases iniciales- los centros que conforman los grandes grupos hospitalarios cuentan con más recursos humanos y de capital. De esta forma, se mejora la cadena de valor de los

servicios sanitarios, ya que las prestaciones adquieren una calidad superior y consiguen obtener una mayor facilidad para adaptarse al paciente, ofreciendo unos servicios más personalizados.

Como consecuencia, el sistema sanitario privado español está adquiriendo un alto prestigio internacional. Al contar con un mayor conocimiento del mercado -dado que su público objetivo incrementa-, una fuerte capacidad de adaptación y un personal más diversificado, se propicia la incremento del Turismo de la Salud<sup>8</sup> en España. Esta actividad actualmente está experimentando un gran auge y como veremos más adelante, podría suponer una importante fuente de ingresos para el país. Según el Estudio del Ministerio de Industria, Energía y Turismo<sup>9</sup>: “España reúne las mejores condiciones para convertirse en una potencia internacional del turismo de la salud, (una sanidad de reconocido prestigio en el mundo y una gran tradición turística)”.

---

<sup>8</sup> Atraer pacientes extranjeros que demandan servicios sanitarios para que los practiquen en nuestro país.

<sup>9</sup> Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Fundación EOI, “Turismo de la salud en España”, 2013, Madrid, pág. 6. Disponible en: [http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Eje3/Documents/turismo\\_salud\\_espana.pdf](http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Eje3/Documents/turismo_salud_espana.pdf)

### **3. ANÁLISIS DEL MERCADO DEL *EHEALTH***

#### **3.1. La utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Salud.**

La creciente expansión del *eHealth* en el sistema sanitario se basa fundamentalmente en dos variables: el envejecimiento de la población y la existencia de ciudadanos cada vez mejor informados y con un mayor acceso a la tecnología<sup>10</sup>. Como consecuencia, la demanda de servicios sanitarios experimenta actualmente un gran crecimiento. Por lo tanto, las claves para el éxito de la sanidad se resumen en conseguir una mejora en el acceso de sus servicios, así como el incremento de la calidad y la eficiencia de los mismos.

Hasta hace unos años el enfoque primordial de la sanidad eran los médicos y centros que la ofrecían. Sin embargo, esta tendencia ha cambiado y hoy en día el paciente ha cobrado importancia, convirtiéndose en el responsable de su salud y el centro de la cadena de valor del sistema de la sanidad. La asistencia sanitaria ha ido evolucionando con los avances de la medicina, la ciencia y la tecnología.

No obstante, aun a día de hoy existe una opinión generalizada que un gran porcentaje de los sistemas sanitarios son menos eficientes de lo que deberían ser. Por lo tanto, no sólo el gasto sanitario se convierte en una clave importante para el sector sanitario, sino también su efectividad y eficiencia. Si bien es cierto que -como quedó indicado en el apartado anterior- existe una tendencia de agrupación de los centros hospitalarios para dotar a los pacientes de un servicio más centralizado, todavía los profesionales sanitarios, hospitales y farmacéuticas son agentes que operan de manera aislada. Como consecuencia de esta fragmentación, la asistencia sanitaria que se presta al paciente es más lenta y costosa, aumentando la ineficiencia e ineffectividad del sistema sanitario. Por ello, uno de los objetivos principales del sector de la salud es ofrecer una buena gestión sanitaria y es aquí donde las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) adquieren una importancia fundamental. Con el uso de las mismas se puede crear un sistema de trabajo en red mucho más eficiente que la operatividad de los agentes de forma individual.

En este ámbito surge el concepto de la sanidad electrónica, conocido como *eHealth* o eSalud, como forma de mejorar la eficacia de la asistencia sanitaria a través de las TICs. Como establece la UE en su informe sobre el *E-Health*: “El término

---

<sup>10</sup> I. Narváez y C. Toribio, “Ciencias de la Salud e-Salud 2020. Estudio de Prospectiva”, Agosto, 2006, Madrid, pág. 7. Disponible en: [http://www.fenin.es/pdf/prospectiva\\_esalud.pdf](http://www.fenin.es/pdf/prospectiva_esalud.pdf)

e-Salud hace referencia a la utilización/aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el campo de la salud, con el fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, pacientes, profesionales sanitarios y administraciones públicas. En este sentido, las TICs son utilizadas como herramientas al servicio de la salud, con el fin de mejorar la calidad, accesibilidad y eficiencia de cualquier aspecto relacionado con la asistencia sanitaria”<sup>11</sup>. De esta definición se extrae la característica principal del *eHealth*: situar al ciudadano en el centro de la asistencia sanitaria y mejorar la interacción con la multitud de profesionales al cuidado de su salud.

La aplicación de las TICs en el sector sanitario se puede realizar en diferentes ámbitos como en la prevención y la promoción, la asistencia sanitaria, el control, la formación, la gestión y la investigación<sup>12</sup>. Los servicios sanitarios ofrecidos por la *eHealth* se clasifican en tres categorías<sup>13</sup>:

1. **Los servicios de información o difusión sanitaria a pacientes y farmacias.**

Este grupo se caracteriza por aportar información telefónica (a través de un centro de llamadas), información online (mediante un portal web) o bien a través de mensajes en móviles.

2. **Los servicios de gestión sanitaria.** Basado en la gestión administrativa, tales como las citas médicas, la selección del centro y del médico y las listas de espera. También tramita la tarjeta sanitaria, la historia clínica y la receta electrónica. Aporta valor a la gestión del conocimiento, mediante la investigación y formación de profesionales.

3. **Servicios asistenciales y de salud.** Se compone de la teleasistencia social, médica y la telemedicina, entre las que se encuentra la teleconsulta.

El amplio elenco de posibilidades para aplicar las TICs en la medicina, está transformando el modelo sanitario y su cadena de valor hacia una integrada y centrada en el paciente. Proporcionan al mismo una mejora al acceso de la información para sus tratamientos o patologías, una interacción fluida con el personal sanitario, para así tener un mayor control sobre su salud y los cuidados sanitarios que son de posible aplicación. La Unión Europea estableció en su comunicación sobre el *eHealth*<sup>14</sup>: “La e-Salud es una de las herramientas más potentes para conseguir mejoras en la productividad del sistema sanitario, centrado en el ciudadano, respetando la diversidad cultural y lingüística, así

---

<sup>11</sup> Comisión Europea, “*E-Health – making healthcare better for European citizens: An action plan for a European e-Health Area*”, 30 abril, 2004, Bruselas, pág. 3

<sup>12</sup> L. Androuchko, “*Workshop on Standardization in E-health*”, 23-25 Mayo, 2003, Ginebra

<sup>13</sup> D. Ruiz Quejido, et al., “*Redes Sociales en Internet al Servicio de la Salud y el Bienestar*”, Universidad Politécnica de Madrid, 2010, Madrid.

Disponible en: [http://oa.upm.es/8618/2/INVE\\_MEM\\_2010\\_85196.pdf](http://oa.upm.es/8618/2/INVE_MEM_2010_85196.pdf)

<sup>14</sup> Comisión Europea, “*E-Health – making healthcare better for European citizens: An action plan for a European e-Health Area*”, 30 abril, 2004, Bruselas, pág. 4

como las distintas tradiciones sanitarias europeas [...]”. Además, permite una mejor planificación y asesoramiento de medidas preventivas, con independencia de la localización del individuo<sup>15</sup>. Todo ello trae consigo una mayor facilidad para promocionar actividades con pacientes internacionales y aumentar el público potencial de la medicina española. Por ello, una de las herramientas podría ser el fomento del Turismo de la Salud en España, ya que se podría tener acceso a todos los pacientes y una mayor capacidad de adaptación a sus particulares situaciones y diferencias culturales.

Continuando con las ventajas de este nuevo sistema para gestionar el sector sanitario, encontramos una reducción del gasto debido al aumento de la eficacia de los servicios prestados a través de una comunicación más eficiente, una mayor implicación del paciente y el desarrollo de sistemas de diagnóstico sin soporte físico. Este efecto positivo beneficia enormemente al SNS. Se ha analizado anteriormente como uno de los problemas principales de la sanidad pública es su actual colapso debido a la gran demanda con la que cuenta y los recortes actuales, conllevando unas largas listas de espera y unos servicios menos eficientes. Por lo tanto, la inclusión de estas herramientas en el día a día de la sanidad podría solventar en parte los problemas a los que se enfrenta.

Asimismo, la calidad del servicio prestado también será mayor, ya que gracias a la implantación de aplicaciones que permitan la interoperabilidad entre sistemas para que la información del paciente pueda ser accesible desde cualquier centro, la competitividad entre los proveedores de la salud será mayor, debido a que se incrementarán las comparativas entre médicos. De esta forma, el personal sanitario buscará la excelencia de sus servicios. Serán, sobre todo, los centros privados los que intentarán destacar sus servicios mediante la inclusión de herramientas más innovadoras. Por ello, el *eHealth* presenta también una influencia muy positiva en el sector privado de la salud.

No obstante, existe un inconveniente dentro del *eHealth* para ambos sectores, el público y el privado, y es el marco de protección de datos del paciente. Al incrementar la participación de las TICs en la salud y la aparición de los datos personales de los pacientes en bases de datos con acceso desde diferentes ámbitos, aumenta el peligro de filtración de terceros en esos datos confidenciales. Por lo tanto, el *eHealth* debe tener un control absoluto sobre la confidencialidad de la información de los pacientes, de forma que sólo tengan acceso a ella las personas autorizadas. Además debe asegurarse de la

---

<sup>15</sup> I. Narváez y C. Toribio, “Ciencias de la Salud e-Salud 2020. Estudio de Prospectiva”, pág. 34



integridad de la información que ofrece, de forma que sea completa, válida y que garantice la disponibilidad de la misma en todo momento a los usuarios autorizados.

### 3.2 Principales Players del *eHealth* a través de Internet

La implicación más activa de los pacientes en el acto sanitario ha proliferado la aparición de diversos jugadores dentro del mercado del *eHealth* que ofrecen servicios a través de Internet. Son servicios que permiten a los pacientes tener un mayor acceso a información sanitaria tales como descripciones de patologías, tratamientos, prevenciones, prestigio de los médicos existentes, etc. De entre la diversidad de proveedores de estos servicios encontramos: (i) los directorios online que sustituyen a las tradicionales páginas amarillas, (ii) las páginas web que resuelven las dudas de los pacientes, (iii) las plataformas web que directamente ofrecen servicios médicos a los pacientes y (iv) las redes sociales sanitarias.

- i) Los **directorios online** se caracterizan por ofrecer de manera rápida y sencilla el acceso a datos del médico tales como su número de teléfono, localización y página web de su centro. De esta forma el paciente que desea solicitar una cita puede encontrar los datos que necesita sobre el médico que busca en esta página web. La mayoría de estos directorios ofrecen también la posibilidad de reservar una cita con el médico que precise el paciente, pero no ofrecen el servicio médico como tal. Dentro de los directorios online médicos españoles más importantes encontramos: Doctoralia, The Doctors, Masquemenos y Consultaclick.
- ii) **Páginas web que resuelven las dudas** que los usuarios tienen acerca de los servicios médicos. Para ello, tienen una plataforma compuesta por una comunidad de médicos y usuarios expertos que dan respuesta a las preguntas propuestas por los pacientes. A su vez, muchas de estas páginas permiten realizar reservas de citas médicas online. Dentro de las páginas web españolas basadas en preguntas y respuestas encontramos: Saluspot<sup>16</sup> y Neomed.
- iii) **Plataformas online** que ofrecen directamente servicios médicos a los pacientes concertando las citas, ofreciendo precios cerrados y recibiendo parte del pago que el paciente realiza al doctor por ese servicio. Es el segmento propio de

---

<sup>16</sup> Ante la creciente importancia y expansión de este portal web, Telefónica Digital adquirió una participación estratégica el pasado 21 de Febrero de 2014. Ello demuestra la apuesta de Telefónica por la digitalización de los servicios de salud. Para Saluspot este acuerdo supondrá la oportunidad de consolidar su presencia en España y de incrementar su expansión por Sudamérica.

iGlobalMed y de sus competidores directos tales como: MedPrivé, SmartSalus, MediVip y Operarme.

iv) **Redes sociales sanitarias.** Este sector se caracteriza por la aparición de tres grupos de redes sociales<sup>17</sup>: las generalistas, las globales con espacios especializados y las totalmente especializadas. Las primeras promueven todo tipo de intereses que no tienen por qué estar ligados con el ámbito sanitario. Sin embargo, sí se pueden utilizar estas plataformas para la proliferación de grupos de debate y de intercambio de experiencias del acto médico. Las redes globales con espacios más especializados, son aquellas redes que combinan la generalidad de otros temas con espacios dedicados exclusivamente al ámbito sanitario. Finalmente, las redes sociales dedicadas en exclusiva a la salud se caracterizan por proporcionar información, herramientas de apoyo a la gestión de enfermedades y de integrar debates. En España encontramos la Red Social VI.VU que posibilita el intercambio de experiencias entre pacientes en sí mismos y entre pacientes con profesionales y habilita una plataforma para la constitución de redes a Asociaciones y Fundaciones. Dentro del panorama internacional encontramos la siguiente situación:

**Ilustración 9: Diferenciación de las Redes Sociales según su tipo**



Fuente: D. Ruiz Quejido, et al., “Redes Sociales en Internet al Servicio de la Salud y el Bienestar”, pág. 8

<sup>17</sup> D. Ruiz Quejido, et al., “Redes Sociales en Internet al Servicio de la Salud y el Bienestar”, pág. 1

La mayoría de estas Redes Sociales son estadounidenses, como también lo son las plataformas y directorios más importantes en el ámbito internacional. EEUU se ha convertido en el referente del *eHealth* a nivel internacional y en él participan los principales players. Entre otros encontramos<sup>18</sup>:

- **ZocDoc** ([www.zocdoc.com](http://www.zocdoc.com)). Plataforma web que ofrece servicios médicos. Desde que se constituyó en el 2007, ZocDoc presta servicios a más de 4 millones de pacientes al mes, tiene presencia en más de 1.800 ciudades por EEUU y cuenta con 400 empleados en la compañía. Además, su gran potencial y su rápido crecimiento le han permitido conseguir sucesivas rondas de inversión hasta alcanzar los 75 millones de dólares con inversores como Goldman Sachs.
- **Healthcare** ([www.healthcare.com](http://www.healthcare.com)). Portal informativo de servicios sanitarios y de sus proveedores asociados, especialmente en lo referente a los seguros de salud. Dispone de simuladores para que los usuarios puedan evaluar el coste de los seguros a contratar en función de sus características personales. Además ofrece información general sobre la salud y el bienestar tales como enfermedades, tratamientos, prevenciones, etc.
- **Everydayhealth** ([www.everydayhealth.com](http://www.everydayhealth.com)). Es una red social que forma parte de WaterfrontMedia, una de las compañías privadas americanas más importantes en el *eHealth*. Esta red social aporta información personalizada y de calidad a sus usuarios en temas de salud. Para ello, cuenta con una red de expertos a los que se le pueden realizar preguntas directamente. La información que aparece reflejada (publicaciones, consejos, resultados de investigaciones) se adapta al perfil de cada usuario.
- **OncoChat** ([www.oncochat.org](http://www.oncochat.org)). Aplicación que permite interactuar directamente y a tiempo real a través del chat a pacientes con cáncer y a las personas de su entorno, con otros individuos en su misma situación. De esta forma, estas personas encuentran apoyo y soporte emocional. Existe la posibilidad de que las conversaciones sean públicas o privadas.
- **Fluwiki** ([www.fluwiki.info](http://www.fluwiki.info)). Mediante la colaboración de sus los usuarios, incorpora toda la información científica básica sobre como paliar los efectos de las pandemias de la gripe, así como su prevención, avances, aspectos jurídicos, etc. Los usuarios pueden editar la información disponible, así como las organizaciones oficiales responsables de esas enfermedades.

---

<sup>18</sup> D. Ruiz Quejido, et al., “Redes Sociales en Internet al Servicio de la Salud y el Bienestar”, pág. 2-5

España es un país relativamente reciente en la incorporación del *eHealth* en el sector sanitario. Por ello, el panorama de servicios online del *eHealth* se caracteriza por una incipiente y reciente proliferación de los mismos, donde los directorios online llevan más tiempo en el mercado, como es el caso de Doctoralia, constituida en el 2003. Sin embargo, las plataformas *online* que ofrecen servicios médicos tales como iGlobalMed o MedPrivé se caracterizan por su reciente creación (2012 y 2011 respectivamente).

### **3.3 Principales Plataformas *Online* en España- Los competidores directos de iGlobalMed**

Los cuatro competidores directos de iGlobalMed mencionados anteriormente<sup>19</sup> se caracterizan por prestar el mismo tipo de actividad: ofrecen una variedad de servicios médicos a precios cerrados, concertando citas con los doctores de su cuadro médico. La diferenciación entre estas compañías en rasgos generales se basa en la calidad de su cuadro médico, los precios que ofrecen, la posibilidad de que te financien los servicios, el número de ciudades en las que está presente y la inmediatez con las que te ofrecen las citas.

El mercado de plataformas de medicina *online* en España se caracteriza por su gran fragmentación y reciente creación. No existe una plataforma que cuente con un protagonismo mucho más destacado que el resto. Su mayor o menor presencia en el mercado actualmente depende del tiempo que lleven operando. Todas las compañías luchan por conseguir los acuerdos con las mejores clínicas de cada provincia y ampliar la oferta de especialidades que contiene su cartera de servicios. Por ello, obtener un acuerdo con uno de los cinco Grupos Hospitalarios más importantes en España<sup>20</sup> es la principal barrera de entrada con la que cuentan estas compañías.

El competidor más directo de iGlobalMed es MedPrivé Healthcare. Esta compañía fue creada en el 2011 por cuatro socios, dos de los cuales fueron los fundadores de Doctoralia. Fue la primera plataforma de medicina privada por Internet en España y desde entonces se ha centrado en su expansión por todo el territorio nacional. Actualmente tiene contratadas a quince personas y cerraron el año 2013 con aproximadamente 2 millones de euros en ventas y ofrecieron sus servicios a aproximadamente 3.000 pacientes. Recibieron una primera ronda de financiación en el

---

<sup>19</sup> MedPrivé Healthcare, SmartSalús, Operarme y MediVip.

<sup>20</sup> San Juan de Dios, Quirón-USP, Hermanas Hospitalarias, Vithas y Capio.

2013 con una inyección de capital de Cabiedes&Partners de 500.000 euros, adquiriendo el 10% del capital.

iGlobalMed se diferencia de sus competidores por la calidad de su cuadro médico, la capacidad de ofrecer citas inmediatas, los acuerdos en precios a los que han llegado con los médicos y clínicas, y la resolución de casi cualquier patología médica. Asimismo, es la compañía con mayor penetración en el ámbito nacional, presente actualmente en 40 ciudades con 49 especialidades, mientras que MedPrivé, siendo el competidor más próximo, cuenta con 36 ciudades y 30 especialidades.

iGlobalMed tiene acuerdos con Centros Hospitalarios de primer nivel tales como el Grupo Hospitalario Quirón, Clínica la Luz, Clínica Rúber, Clínica Teknon, Hospital Infanta Luisa y Hospital Internacional Medimar. Estos centros se caracterizan por ser de los más valorados entre el público sanitario por la calidad de sus servicios y el prestigio de sus profesionales. Asimismo, esta oferta viene complementada con los acuerdos que tiene con laboratorios de gran prestigio en España como son Megalab y Echevarne, que están presentes en trece y veintiuna ciudades, respectivamente.

En la siguiente ilustración se muestra la fuerte presencia de iGlobalMed en muchos de los Hospitales y Clínicas más valorados de España:

### Ilustración 10: Acuerdos de iGlobalMed y sus competidores con Hospitales y Clínicas de primer nivel

Hospitales	iGlobalMed	MedPrivé	SmartSalús	MediVip	Operarme
Teknon	✓	✗	✗	✗	✗
Sagrada Familia	✓	✓	✗	✗	✗
Quirón Dexeus	✓	✗	✗	✗	✗
Clínica la Luz	✓	✓	✗	✓	✗
Ruber Internacional	✓	✗	✗	✗	✗
Clínica Santa Elena	✗	✓	✗	✗	✓
El Castro Vigo	✓	✗	✗	✗	✗
Medimar	✓	✗	✗	✗	✓
Viamed MonteCanal	✓	✓	✗	✓	✗
Infanta Luisa	✓	✗	✗	✗	✗
Megalab	✓	✓	✗	✗	✗
Laboratorios Echevarne	✓	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia

Para evidenciar dichas ventajas competitivas, se ha realizado un estudio de la competencia en las principales ciudades donde está presente iGlobalMed y los acuerdos

más importantes con los que cuenta, frente a lo que sus competidores ofrecen. Se puede observar en la siguiente tabla, que los acuerdos no presentan un carácter exclusivo, ya que varias plataformas online pueden operar con los mismos centros. A su vez, el número de especialidades con las que opera iGlobalMed en las ciudades analizadas es superior al de sus competidores salvo en Barcelona con Smartsalús, y en Zaragoza con MedPrivé. Además, las diferencias del número de médicos que contiene la cartera de iGlobalMed frente a sus competidores es bastante significativa. Como consecuencia de contar con ambas ventajas, iGlobalMed puede ofrecer unos servicios más personalizados a cada paciente, ya que son capaces de elegir entre un mayor número de médicos, y además adquiere un prestigio relevante entre sus competidores, que le dota de facilidad para llevar a cabo acuerdos con los mejores médicos.

**Ilustración 11: Acuerdos de iGlobalMed y sus competidores en varias de las principales ciudades españolas**

	iGlobalMed	MediPrime	SmartSalus	MediVip	Operarme
<b>Barcelona</b>	Teknon	Sagrada Familia	Clínica del Pilar	Clínica Corachán	Clínica Diagonal
	Quirón Dexeus	Clínica el Remei	Clínica Tres Torres		
Especialidades	Sagrada Familia	Hospital Sanitas Cima	Clínica Corachan		
Nº Médicos	Laboratorios Echevarne		Hospital Delfos		
	34	27	43	3	3
	132	116	85	4	3
<b>Madrid</b>	Clínica La Luz	Clínica La Luz	Abolab	Clínica La Luz	Santa Elena
	Ruber Internacional	Clínica Santa Elena	La Milagrosa		
Especialidades	Ruber Juan Bravo	Nisa Arava	La Voz		
Nº Médicos	Laboratorios Echevarne	Centro Betanzos	San Camilo		
	Megalab	Megalab			
	35	29	17	5	3
	112	81	16	11	6
<b>Valencia</b>	Casa de la Salud	Quirón Valencia	Clínica Magna Salud	Nisa Virgen del Consuelo	Casa de Salud
	Quirón Valencia	Centro Médico Milenium			
Especialidades					
Nº Médicos					
	25	11	13	5	3
	51	7	1	4	4
<b>Sevilla</b>	Infanta Luisa	Infanta Luisa	Dos Hermanas	Infanta Luisa	Viamed Sta. Ángela de la Cruz
	Viamed Sta. Ángela de la Cruz	Viamed Sta. Ángela de la Cruz			
Especialidades	Clínica Aránzazu				
Nº Médicos					
	27	8	3	2	3
	30	8	1	1	12
<b>Vigo</b>	El Castro Vigo	Povisa	Centro Médico Pintado		
	Centro Médico Pintado				
Especialidades					
Nº Médicos					
	25	9	3		
	28	5	3		
<b>Alicante</b>	Medimar	Quirón Torreveja			Medimar
	Quirón Torreveja				
Especialidades					
Nº Médicos					
	15	1			3
	14	1			3
<b>Zaragoza</b>	Viamed MonteCanal	Viamed MonteCanal		Viamed MonteCanal	
Especialidades					
Nº Médicos					
	10	14		2	
	7	11		3	

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Análisis del atractivo de la Industria de las Plataformas Online

A la hora de analizar la rentabilidad y el atractivo de una industria, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter cobra especial importancia. Como decía Michael Porter en su artículo *How Competitive Forces Shape Strategy*: “El conocimiento de estas fuerzas puede situar a la empresa en una posición menos vulnerable a los ataques”<sup>21</sup>.

- **La amenaza de nuevos entrantes:** para determinar si existen tales amenazas es necesario observar el potencial de las barreras de entrada:
  - *Requerimientos de capital:* al tratarse de empresas que ofrecen sus servicios de forma online, la inversión inicial requerida es muy reducida ya que cuenta con muy poco activo fijo y el personal necesario para desempeñar la actividad inicialmente no tiene que componerse de un número elevado de integrantes. Esta inversión inicial consiste principalmente en el coste de creación de la página web, el alquiler de la oficina para desarrollar la actividad y la nómina de los integrantes del equipo, que en caso de ser únicamente los fundadores como en MedPrivé y SmartSalus, no sería necesario. Por lo tanto, debido a que la necesidad de inversión en capital tecnológico y humano es muy reducida, las barreras de entrada en este sentido son muy pequeñas.
  - *Economías de escala:* estas empresas ya asentadas en el mercado cuentan con una fuerte inversión en campañas de marketing por lo que comienzan a tener una imagen sólida gracias a sus publicaciones en artículos de prensa, la publicidad online, las estrategias de SEM y SEO, etc. Además, al llevar operando ya un tiempo mantienen relaciones estables y cercanas con los médicos, que le permiten incrementar el número de acuerdos que tienen con las distintas clínicas, así como aumentar su presencia a nivel nacional e intentar su expansión a nivel internacional. Por ello, un nuevo entrante se enfrentaría a comenzar de cero esta actividad y las negociaciones con los doctores. No obstante, al no tratarse de acuerdos con médicos de carácter exclusivo, es decir, que cuando contraten con una de estas empresas no puedan hacerlo con el resto; esta barrera de entrada comienza a diluirse. En apenas un par de años la mayoría de estas empresas han conseguido estar presentes en gran parte del territorio nacional, llegando incluso a compartir los mismos médicos y clínicas que las otras. Ello se debe a que su actividad se desarrolla de forma online, por lo que la expansión por el territorio

---

<sup>21</sup> M. E. Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review, 1997, pág. 2. Disponible en: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>



nacional no lleva un coste adicional. Por ello, un nuevo entrante podría encontrar dificultades al iniciar su actividad (como conseguir acuerdos con médicos de primer nivel), pero una vez se asentara y se diera a conocer como sus competidores, no experimentaría dificultades al desarrollar su actividad. Se concluye que pese a existir unas pequeñas barreras de entrada por economías de escala, no suponen un fuerte impedimento de la amenaza de nuevos entrantes.

- *Curva de aprendizaje*: conocer bien el mercado sanitario, desde el punto de vista de su oferta y demanda, son ventajas con las que cuentan las empresas ya asentadas. Por ello, la eficiencia de los trabajadores en estas empresas es mayor que en una que inicie su actividad en este momento, ya que es un trabajo que desarrollan diariamente, saben cómo dirigirse al cliente, cómo ofrecerle un trato personalizado y dónde buscar los servicios que les son requeridos, así como la forma de conseguir nuevos acuerdos con médicos. Si bien en este ámbito pueden contar con cierta ventaja, es una barrera que se diluye en el corto plazo una vez se ha iniciado la actividad y han comenzado a tener pacientes.
- *La diferenciación del producto que ofrecen*: en este caso se pueden diferenciar unos de otros por la cantidad de servicios que ofrecen, la variedad de los mismos - de modo que puedan resolver cualquier patología-, el trato personalizado y la eficiencia del personal al desarrollar la actividad. Si el resultado que reciben es satisfactorio los clientes podrían fidelizarse a la marca y con ello a la empresa que ofrece esos servicios. Sin embargo, a nivel nacional todas las compañías están ofreciendo servicios muy similares, aunque algunas cuentan con más acuerdos o con más especialidades. Por ello, no existe una compañía que ofrezca un servicio más diferenciado que el resto a grandes rasgos.
- *El cuadro médico que ofrecen*. Ésta es la principal barrera de entrada. Los principales *players* luchan por conseguir acuerdos con los grupos hospitalarios principales en España. Conseguir estos contratos depende del prestigio que tenga la compañía. Por ello, únicamente las empresas asentadas y consolidadas, tras intensas negociaciones, consiguen acuerdos con estos centros. Éste es el caso de iGlobalMed con el Grupo Hospitalario Quirón-USP.

De este análisis, se concluye que pese a la existencia de ciertas barreras de entrada iniciales que podrían dificultar la actividad del nuevo entrante, éstas no se caracterizan por ser de gran magnitud debido a que la actividad se desarrolla de forma *online*, por lo

que una vez creada la página web, adquiridos los conocimientos necesarios del mercado y prestado varios servicios a los pacientes, la capacidad genérica de esta nueva empresa para desarrollar la actividad no será muy diferente a la de sus competidores. Sin embargo, sí diferirán en un principio el prestigio de los acuerdos médicos con los que cuentan.

- **Poder de negociación de proveedores:** en este modelo de negocio los proveedores son los médicos y su poder de negociación se basa en ser capaces de reducir la comisión que entregan a estas plataformas *online*. No se caracterizan por tener un fuerte poder de negociación puesto que las plataformas online están proporcionándoles ventajas a través de la captación de nuevos pacientes para los mismos, por lo que no sufren ningún tipo de perjuicio, salvo la comisión que deben pagar a estas compañías. Además, como se ha comentado anteriormente, el sector sanitario privado sigue caracterizándose por su fragmentación –aunque comience a tender hacia una mayor concentración- por lo que existe un gran número de proveedores a los que dirigirse. Salvo los Grupos Hospitalarios de primer nivel, con los que conseguir acuerdos depende del prestigio de las plataformas, con el resto de médicos y centros tienen una mayor facilidad para negociar. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, siendo éste un rasgo atractivo de la industria.
- **Poder de negociación de clientes:** al ser su clientela potencial toda la población que requiera de un servicio médico privado, no existe una concentración de los clientes a los que se dirigen estas empresas. Además, al ofrecer los mismos servicios médicos a unos precios más reducidos que lo que ofrecen los doctores o clínicas por su cuenta, el cliente ya obtiene una ventaja en precio frente a su no contratación a través de estas plataformas *online*. Considerando a su vez, que lo que se ofrece es un servicio médico donde el paciente busca la mejor calidad porque es importante para su salud, aunque el servicio tenga un coste elevado lo pagarán si lo requieren porque es una necesidad que deben satisfacer. Estas plataformas *online* siempre lo harán a un mejor precio. Por lo tanto, el poder de negociación de este segmento es también bajo.
- **Amenaza de productos sustitutivos:** los únicos productos sustitutivos que podrían suplantar los servicios *online* de estas empresas sería que las propias clínicas o doctores ofrecieran ofertas puntuales con los mismos precios. En esos casos, los pacientes preferirían reservar los servicios directamente con el médico y no tener que contratar a través de un intermediario. Sin embargo, las clínicas y doctores privados con los que tienen acuerdos estas compañías no se caracterizan por lanzar este tipo de ofertas

porque tienen una clientela constante dispuesta a pagar el precio que se les requiere por los servicios, ya que son de primera necesidad e importantes para la salud de los pacientes. Por ello, no existe una amenaza fuerte de aparición de productos sustitutivos.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Al ofrecer todos ellos el mismo tipo de servicio, garantizando unas condiciones similares y coincidiendo en muchas de las principales ciudades españolas, existe una fuerte rivalidad entre los competidores existentes. Como es una industria que se encuentra en fase de introducción, cada competidor trata de incrementar el número de especialidades y servicios que ofrece en cada una de ellas para aumentar su diversidad, así como lograr nuevos acuerdos con médicos y clínicas. Por lo tanto, esta rivalidad aumenta por la constante y homogénea vocación de cada empresa por lograr una mayor expansión. Además, uno de sus objetivos es adquirir un mayor prestigio en el mercado para crear mayores posibilidades de obtener acuerdos con los Grupos Hospitalarios principales.

Tras el análisis de las cinco fuerzas de Porter, podemos concluir que la amenaza de nuevos entrantes es elevada como también lo es la rivalidad entre los competidores existentes. Sin embargo, los médicos y los pacientes tienen un bajo poder de negociación y apenas existen amenazas de productos sustitutivos. Por lo tanto, tratándose de una industria que se encuentra en una fase de introducción, resulta lógica la existencia de escasas barreras para nuevos entrantes. Tiene una perspectiva de crecimiento futuro muy amplia ya que todavía tiene que consolidarse en el mercado y darse a conocer entre el gran público para que los pacientes reconozcan estas empresas como una forma de contratar los servicios médicos y pagar un precio más reducido. Por lo tanto, considerando el ciclo de vida en el que se encuentra y los rasgos comentados, se concluye que es una industria atractiva para desarrollar este modelo de negocio.

## 4. ANÁLISIS DE IGLOBALMED

### 4.1 El Modelo de Negocio de iGlobalMed: descripción del proyecto y los servicios

#### 4.1.1 Descripción del proyecto

iGlobalMed.com es un portal web que ofrece servicios de medicina. A través del mismo, se da acceso al gran público para que puedan ser atendidos por los profesionales de su cuadro médico, caracterizado por estar integrado por especialistas de reconocido prestigio. Además, concierta citas inmediatas -incluso para el mismo día- y con precios siempre bajos, con el lema "a tu alcance", lo que se traduce en ahorros de hasta el 72%. Dispone de un cuadro limitado y exclusivo por ciudad, a 2-3 doctores o clínicas de cada especialidad. Los médicos son seleccionados previamente por su Comité Médico Asesor, en base a criterios de excelencia médica, la experiencia acumulada y auditorías de calidad que realizan. De esta forma, se han convertido para todos los médicos en un canal nuevo de captación de pacientes a través de Internet.



Fuente: Elaboración propia

iGlobalMed genera "leads" a los médicos, basada en una relación *win-to-win* ya que aumenta el ingreso medio por paciente, cubriendo un nicho de mercado creado por la diferencia entre lo que cobra un médico de un paciente privado y lo que cobra de las sociedades médicas. Estas diferencias pueden llegar a ser de 1 a 8 veces por el mismo servicio médico. De este modo, incrementa la cartera de pacientes del médico sin riesgo ni inversión para el mismo. Por lo tanto, el margen con el que cuenta para generar su ingresos es muy amplio y es un proyecto totalmente escalable porque se basa en honorarios por paciente y por acto médico, por lo que tienen la capacidad ilimitada de absorber toda la demanda que se pueda generar. Si los médicos que tienen actualmente se saturan, pueden captar otros profesionales y así seguir atendiendo a más pacientes.

La idea surgió en el 2012 y desde su creación, la plataforma *online* ha crecido a una velocidad vertiginosa, estando actualmente presente en 40 ciudades a lo largo de

España. Continúa su expansión celebrando nuevos acuerdos con médicos en otras ciudades. Cuenta con 44 especialidades distintas en Barcelona y 38 en Madrid- siendo éstas sus ciudades principales- y un total de 49 especialidades distribuidas por toda España. Además, el cuadro médico se compone de un total de 416 doctores, de los cuales 132 son de Barcelona y 112 de Madrid.<sup>22</sup>

#### 4.1.2 Estructura de la oferta: los servicios

iGlobalMed se ha constituido como una plataforma de comercio electrónico sanitario que ofrece todo tipo de servicios médicos: desde una analítica a cirugías de alta complejidad, pasando por todo tipo de consultas de especialista, pruebas o tratamientos, incluso el transporte en ambulancia. También ofrece servicios de segundas opiniones médicas, en los que el paciente, a través de la página web, hace llegar sus pruebas y diagnósticos a un especialista, quién tras una valoración, emite un informe o tratamiento. En este tipo de servicios se pueden resolver los problemas de forma presencial o telefónicamente. Asimismo, prestan servicios a sus pacientes las 24 horas durante todos los días del año, por lo que no cuenta con una franja horaria. En el 2013 se contrataron más de 350 servicios médicos con esta empresa.

La oferta de iGlobalMed se centra principalmente en el paciente. Garantiza a través de sus servicios la mayor comodidad, seguridad y transparencia para el mismo. Por ello, todos sus servicios aparecen en la página web con una descripción muy detallada sobre qué es y que está incluido. De esta forma, se preserva la transparencia y el paciente sabe en todo momento qué está contratando. A su vez, incluyen una descripción detallada de la clínica, médico o equipo médico que realizan ese servicio para dotar de una mayor seguridad al paciente. Al ser una empresa independiente, cuentan con la ventaja de poder elegir a los médicos y clínicas con los que quiere trabajar para ofrecer servicios de calidad al mejor precio posible. Gracias al control ejercido en estos ámbitos, tienen la confianza de prestar la mejor calidad en sus servicios.

Asimismo, dispone de precios cerrados en más del 75% de los servicios que presta y, en caso necesario, elabora presupuestos cerrados en función de las necesidades de cada paciente. De esta forma, rompen el mito de que acceder a los mejores especialistas sanitarios privados es caro y además los pacientes reciben un trato personal que incrementa su satisfacción. Para garantizar este trato personal, mantienen un contacto

---

<sup>22</sup> Para más detalle, ver Anexo I (Tabla de especialidades y médicos por ciudades)

directo con el paciente a través de consultas telefónicas o por mail, al que responden siempre personal cualificado y formado para resolver las cuestiones que inquietan a los usuarios. Miden el nivel de satisfacción de sus clientes a través de encuestas realizadas con posterioridad a la recepción de los servicios médicos. El objetivo es asentar una sólida política de fidelización.

Para solicitar los servicios, el paciente, de forma *online*, puede seleccionar la hora y el día a la que acudir a su visita. Seguidamente abona una paga y señal que le garantiza la cita y el resto se lo abona cuando acude al médico. La paga y señal consta de 5 euros si el servicio no supera los 20€, si el importe es superior la paga y señal incrementa a 9€. Además, el usuario puede también elegir financiar los servicios que contrata a través de iGlobalMed.

La fuente de ingresos de iGlobalMed es la comisión que cobran por acto médico. Los médicos le abonan un 20% del servicio cuando el importe del mismo es hasta 1.500€, un 15% cuando es de 1.500- 3.000€ y un 10% a partir de 3.000€.

Finalmente, ante la gran demanda existente de los servicios sanitarios españoles entre los pacientes extranjeros y las fuertes posibilidades de expansión que este mercado ofrece para iGlobalMed, la página web se encuentra traducida a varios idiomas como el inglés, alemán, francés, italiano y ruso. De esta forma, se procura la comodidad y facilidad de acceso de estos nuevos pacientes.

#### 4.1.3. Estructura de la demanda: los pacientes

El cliente potencial de iGlobalMed se compone de cualquier individuo que requiera de un servicio médico de calidad a buen precio y de forma inmediata. Los estudios de mercado realizados por la iGlobalMed arrojaron datos tales como que más del 60% de los pacientes se han encontrado sin saber a qué médico acudir y más del 80% de los pacientes busca en Internet a su médico o información sobre su patología y aspectos relacionados<sup>23</sup>. Además, la salud ha pasado a ser uno de los temas más buscados en España.

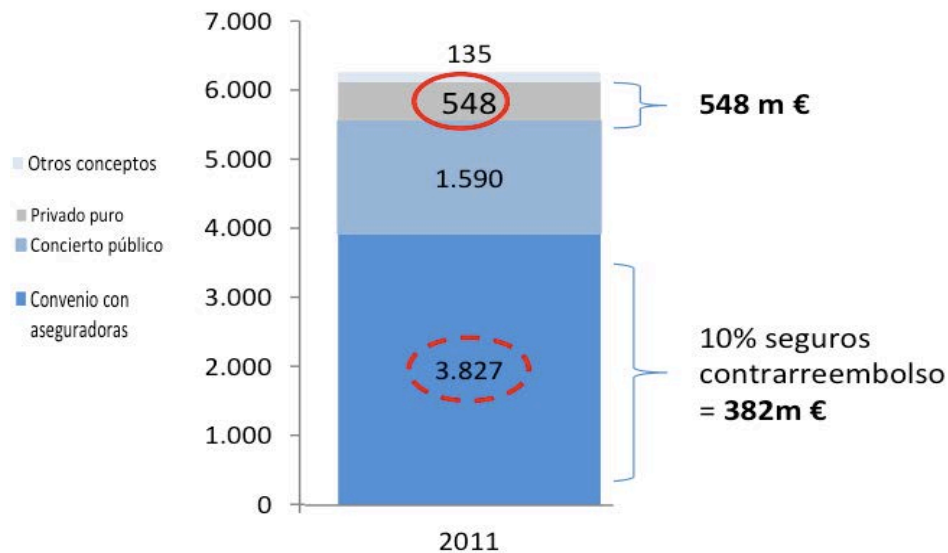
En España, de 47 millones de habitantes aproximadamente, los pacientes privados puros generan un mercado de 548 millones de euros. Además, 10 millones de personas cuentan con un seguro sanitario privado, generando un ingreso al convenio con aseguradoras de 3.827 millones de euros y, de éstos, un 10% son primas de

---

<sup>23</sup> “El 61% de los pacientes de cardiología ignora quién es su médico”, El País, 15 abril, 2013, Madrid. Disponible en: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/15/actualidad/1366023889\\_853309.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/15/actualidad/1366023889_853309.html)

contrareembolso<sup>24</sup>. Por tanto, iGlobalMed cuenta con un mercado existente y latente de 930 millones de euros.

**Ilustración 12: Volumen de negocio de la sanidad privada en España y el mercado potencial de iGlobalMed (millones de euros)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe IDIS: “Sanidad Privada, Aportando Valor- Análisis de situación 2013”

A su vez, como quedó indicado anteriormente, el envejecimiento de la población y la mayor accesibilidad de los pacientes a los servicios médicos, está dando como resultado un descenso en la inmediatez de la prestación del servicio médico. Realizando diversas llamadas a clínicas de primer nivel, se ha podido comprobar como varios médicos, al solicitar citar para una persona asegurada, pueden llegar a dar fecha a 2-3 semanas vista. Por ello, el segmento al que se dirige iGlobalMed tiene un gran potencial de crecimiento gracias al trato preferente que se otorgan a sus pacientes con las citas inmediatas.

A nivel internacional, iGlobalMed se encuentra en fase de implementación de un modelo de negocio que supere las barreras nacionales y se dirija también a nuevos pacientes extranjeros para incrementar su cuota de mercado. Gracias al gran reconocimiento que tiene el sector sanitario español a nivel mundial<sup>25</sup>, el objetivo de iGlobalMed es dirigirse a pacientes internacionales, ofreciéndoles los servicios

<sup>24</sup> Fundación Mapfre, “El Mercado de seguros español en 2012”, pág. 6

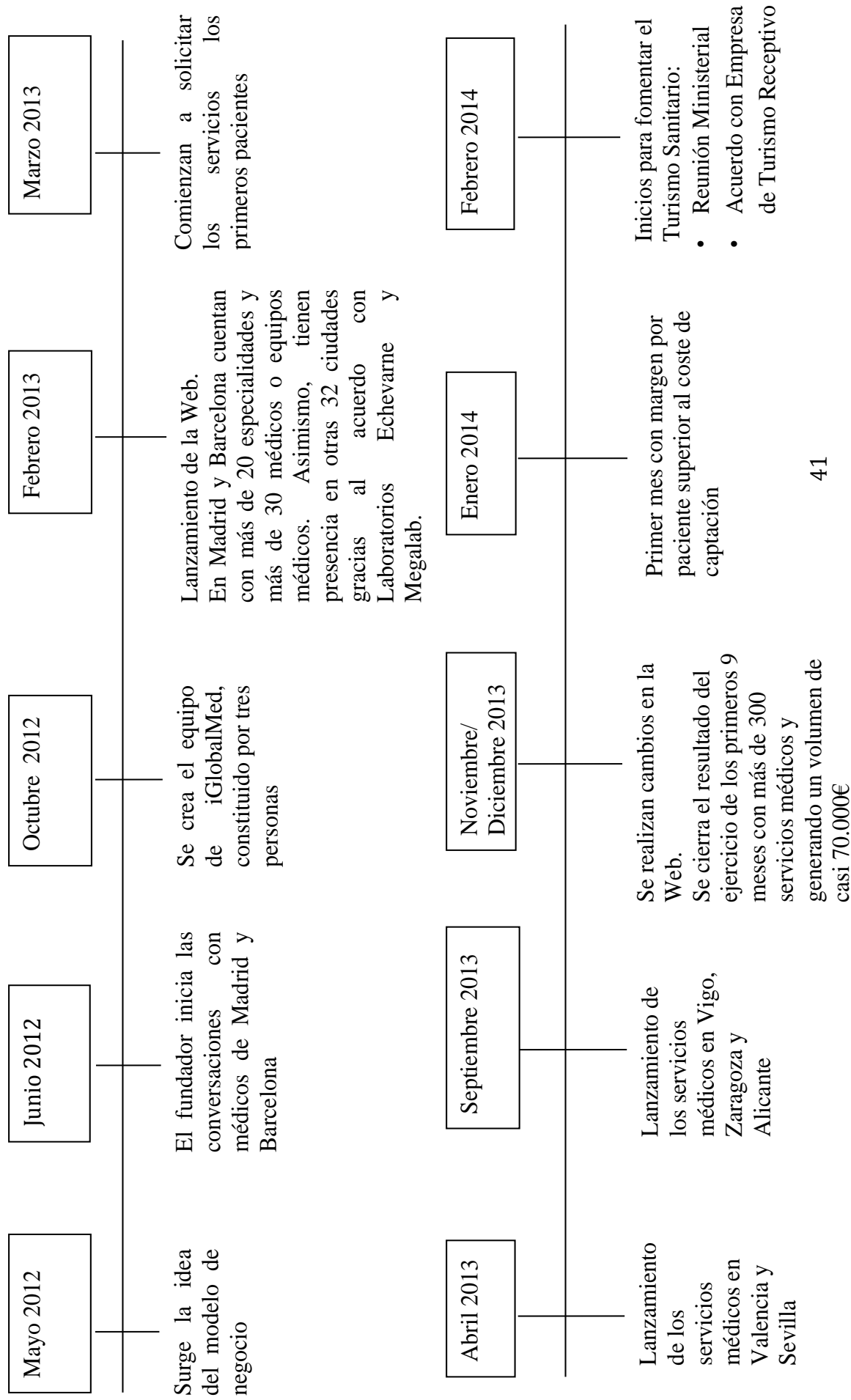
<sup>25</sup> Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) se sitúa en la 7ª posición de salud en el mundo (Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Fundación EOI, “Turismo de la salud en España”, pág. 10) 39

sanitarios de nuestro país y así fomentar el turismo sanitario en España. Siendo España un país potencial para convertirse en receptor de turistas sanitarios, dado el prestigio de su sanidad, compañías como iGlobalMed deben concentrarse en dirigirse a este público para lograr una importante fuente de ingresos. Como se analizará más adelante- en el apartado 4.8.1.1- existe un mercado potencial de 50.000 turistas sanitarios y una facturación previsible de 200 millones de euros.

Por lo tanto, se puede concluir que los clientes potenciales de iGlobalMed serían: i) los pacientes privados puros; ii) personas con seguro de contra reembolso; iii) pacientes que se den de baja de sus seguros privados, dado la crisis actual, y iv) captar pacientes de las listas de espera del Sistema Público de Salud y v) pacientes del turismo sanitario.



## 4.2 Historia de iGlobalMed



## 4.3 Posicionamiento de iGlobalMed

### 4.3.1 Misión y objetivos corporativos

La misión de iGlobalMed es convertirse en el referente de la sanidad privada en España. Para ello debe ofrecer servicios a sus pacientes que aporten un mayor valor que los de la competencia, fortaleciendo sus ventajas competitivas, y fijándose unos objetivos a corto, medio y largo plazo que permitan este posicionamiento.

Los objetivos corporativos se basan fundamentalmente en la consolidación de iGlobalMed en España y en su crecimiento internacional. Para ello se ha fijado los siguientes objetivos:

- i) Continuar incrementando y fidelizando, de forma mensual, el número de pacientes, de servicios médicos y con ello su facturación.
- ii) Completar el cuadro de especialidades médicas asentando la expansión realizada.
- iii) Tener presencia en todas las provincias de España.
- iv) Fortalecer el equipo con la incorporación de más personas al mismo, con un salario atractivo para atraer talento y evitar la marcha del ya presente.
- v) Implementar el plan comercial para dar a conocer sus servicios y las ventajas en tiempo y dinero que representa para las personas. De esta forma se podría conseguir la consolidación de la página web como referente de la sanidad en España.
- vi) Ampliar su presencia como *player* principal español en el turismo sanitario, tanto a nivel nacional como, sobre todo, a nivel internacional.
- vii) Ampliar otras vías de negocio, tales como:
  - Segundas opiniones médicas, tanto presenciales como a distancia, aportando el paciente su historial médico, pruebas realizadas y diagnósticos obtenidos. Sería la vía para poder llegar a personas de provincias donde no tienen presencia, además de poder ofrecer a cualquier persona que lo requiera la opinión de los mejores médicos de España.
  - La presencia en hoteles para que, ante una necesidad o urgencia médica, iGlobalMed sea el proveedor de dichos servicios requeridos por sus huéspedes.
  - Búsqueda de colectivos-empresas a los que ofrecer servicios médicos de alto valor añadido, que beneficien tanto a los empleados y directivos, como a

la propia empresa ya que se reducen los tiempos de citación y se acude directamente a centros de reconocido prestigio.

viii) Expansión internacional, con la presencia de iGlobalMed en otros países, mediante la celebración de acuerdos con médicos internacionales o bien fomentando en Turismo de la Salud en España.

#### 4.3.2 La Ventaja Competitiva de iGlobalMed

iGlobalMed se ha consolidado en el mercado como un *player* principal en el incipiente mercado del *eHealth* en España. Este posicionamiento es posible gracias a la ventaja competitiva que cuenta frente a sus competidores, que se consolida con los siguientes factores:

- Es la única plataforma con las mejores clínicas de catorce ciudades españolas. Como quedó indicado en el apartado 2.3, tiene acuerdos con Clínicas como La Luz, Rúber, Grupo Hospitalario Quirón, Teknon, Hospital Infanta Luisa, Hospital Internacional Medimar, etc. Su competidor más próximo por número de ciudades en los que está presente y acuerdos con médicos y clínicas de prestigio es MedPrivé, pero su oferta sigue siendo menor que la de iGlobalMed<sup>26</sup>. Dentro de los Hospitales españoles destacados como los más importantes<sup>27</sup> iGlobalMed tiene acuerdos con la muchos de ellos, mientras que sus competidores carecen de un número tan elevado.
- Esta relevante presencia de iGlobalMed frente a sus competidores le otorga un mayor valor a la compañía, ya que los permite a los pacientes tener la seguridad de que siempre serán tratados por médicos de reconocido prestigio. Aunque un médico esté saturado y no pueda ofrecer una cita inmediata, habrá otro en el cuadro médico de la compañía con el mismo nivel que pueda solucionar ese problema. Por lo tanto, esta gran oferta de servicios y la variedad de médicos de una calidad muy superior a la media, permiten a iGlobalMed garantizar su objetivo principal: ofrecer servicios médicos de la mayor calidad a los mejores precios.
- iGlobalMed es la compañía líder, con mayor presencia nacional (actualmente en 40 ciudades) y número de especialidades (49). Este posicionamiento aventajado

---

<sup>26</sup> Consultar Ilustraciones 11 y 12

<sup>27</sup> IASIST, “Top 20 Benchmarks para la Excelencia 2012- Hospitales”, 2012, Barcelona. Disponible en: [http://www.iasist.es/files/Lista\\_hospitales\\_TOP20\\_2012.pdf](http://www.iasist.es/files/Lista_hospitales_TOP20_2012.pdf)

frente a sus competidores se puede observar analizando el caso particular de Madrid, ya que junto a Barcelona, es la ciudad donde más operan estas plataformas web:

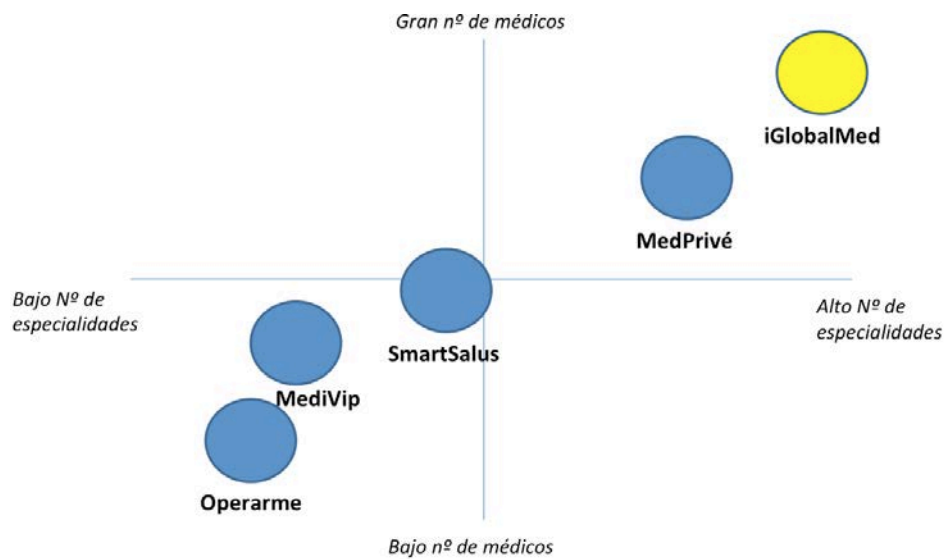
**Ilustración 13: Número de médicos y especialidades en Madrid**

	iGlobalMed	MedPrive	SmartSalus	MediVip	Operarme
<b>Madrid</b>	Clinica La Luz Ruber Internacional Ruber Juan Bravo Laboratorios Echevarne Megalab	Clinica La Luz Clinica Santa Elena Nisa Arava Centro Betanzos MegaLab	Abolab La Milagrosa La Voz San Camilo	Clinica La Luz	Santa Elena
Especialidades	35	29	17	5	3
Nº Médicos	112	81	16	11	6

Fuente: Elaboración propia

De tal modo que su posicionamiento sería el siguiente:

**Ilustración 14: Posicionamiento Plataformas Web de eHealth en España según número de médicos y especialidades**



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, iGlobalMed destaca frente a sus competidores, en cuanto a número de especialidades y médicos.

- Además, garantiza el mejor precio online que se pueda encontrar de los profesionales de su cuadro médico.

- iGlobalMed mantiene una relación cercana, estable y constante con los profesionales médicos, hasta tal punto que han generado una empatía personal con más del 85% de ellos disponiendo de sus teléfonos personales. Ello les permite tener una mayor facilidad y acceso a la hora de gestionar los servicios con los doctores ya que suelen tener prioridad frente a otras organizaciones o pacientes esporádicos. Además, incrementa las posibilidades de celebrar más acuerdos con médicos dentro de una misma clínica y tener una mayor oferta de servicios.
- Ofrecen otros tipos de servicios como segundas opiniones o servicios a empresas. Este tipo de servicios no son prestados por sus competidores, por lo que otorgan un valor diferenciador a iGlobalMed y reduce sus riesgos al incrementar su diversificación.
- El modelo de negocio es totalmente escalable. Se caracteriza por ser *win-to-win* ya que incrementa la cartera de pacientes de los médicos sin riesgos ni inversiones adicionales, a la vez que ingresa una comisión basada en los honorarios por paciente y acto médico. Su capacidad para absorber toda la demanda y su facilidad para expandirse a otros territorios sin realizar una inversión en inmovilizado ni en personal adicional, provoca una amplia oportunidad de crecimiento para iGlobalMed.

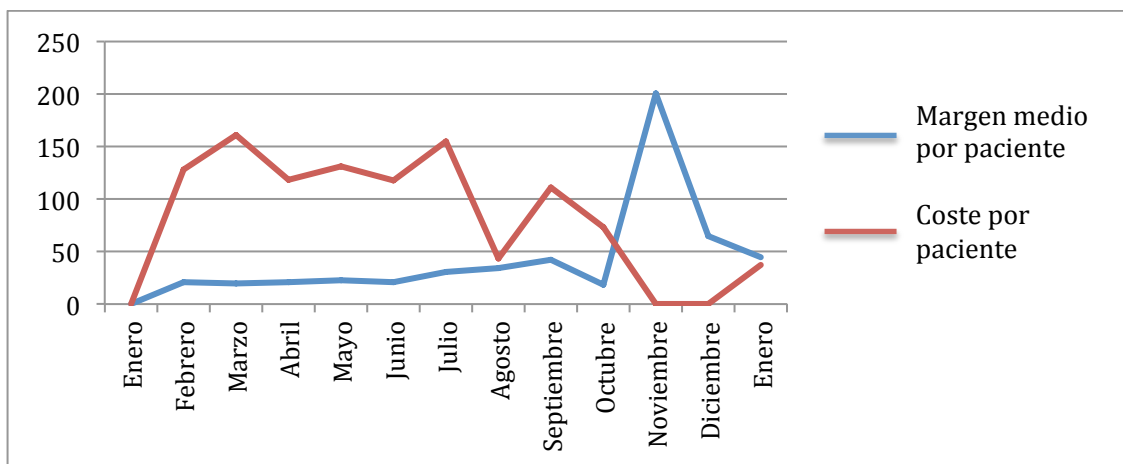
#### 4.3.3 Hitos Conseguidos

El modelo de negocio de iGlobalMed es un proyecto hecho realidad, validado y con una gran acogida por los especialistas y centros. Desde que comenzó a operar en el mercado con el lanzamiento de su página web en febrero de 2013, han ofrecido más de 350 servicios médicos y más de 80 doctores han sido visitados por pacientes remitidos por iGlobalMed. Todo ello les ha llevado a cerrar el año con una facturación de 70.000 euros, con un margen bruto próximo a los 10.000 euros. Se ha producido un incremento de su facturación entre febrero de 2013 y enero de 2014 de 7.18 veces.

Asimismo, se han visitado más de 225.000 páginas de su web, de las cuales un 77% corresponde a nuevos visitantes y con una duración media por encima de los dos minutos. Además, recibieron más de 1.400 llamadas, suponiendo un ratio del 0,6% de servicios médicos respecto a las visitas, y casi en un 30% la conversión de servicios en

base a las llamadas. En Enero del 2014 consiguieron que su margen medio por paciente fuera superior al coste de captación<sup>28</sup> del mismo (37,48€ frente a 44,38€).

**Ilustración 15: Coste de captación frente al margen por paciente**



\*Noviembre y diciembre el coste por paciente fue nulo ya que debido al cambio de la web, no se invirtió en Google  
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Cuenta de Resultados de iGlobalMed

Por ciudades, la actividad médica en Madrid ha representado 73% de la facturación, seguida de Barcelona con un 14% y Valencia con un 10%. Debido a las cirugías que han sido ofrecidas a través de iGlobalMed, Madrid es de las siete ciudades, la que menor margen bruto sobre ventas ha representado con un 14%, Sevilla con un 15% y el resto por encima del 17%.

Por número de servicios médicos realizados, Madrid ha realizado más del 55%, Barcelona aproximadamente el 20% y Valencia alrededor de un 15%. Los servicios que destacan por frecuencia serían las consultas con más de 125 a lo largo del año, seguida con casi 100 pruebas radiológicas y algo menos del centenar de análisis.

#### 4.4 El Equipo Emprendedor

Para que el modelo de negocio se haya hecho realidad, ha sido necesaria la presencia de un equipo joven, emprendedor e inquieto. Actualmente, el equipo internamente se compone de tres integrantes (el Socio Fundador, la Directora de

<sup>28</sup> El coste de captación se compone de la inversión destinada al marketing *online* y a las campañas publicitarias.

Atención al Paciente y la responsable del desarrollo de la estrategia del negocio) y se externalizan determinados servicios como la gestión del SEM y SEO de la compañía.

Internamente, el equipo se compone por:

- El socio fundador se encarga de la dirección de la compañía, estableciendo y coordinando cada área de responsabilidad. Sus responsabilidades son las siguientes:
  - Negociar con los médicos los acuerdos y buscar nuevos proveedores de los servicios.
  - Realizar continuamente un análisis de la situación de la compañía que permita llevar a cabo la rápida toma de decisiones para coordinar las diferentes áreas.
  - Estar al día de la evolución del sector, la competencia, las nuevas tecnologías y cualquier otra materia de referencia para que la empresa se líder del segmento.
  - Mantener y fomentar un canal de comunicación fluido entre toda la organización.
  - Mantener las relaciones con entidades financieras a nivel de negociación.
  - Autorizar y gestionar los pagos e ingresos de la compañía.
  - Establecer el presupuesto y la estrategia comercial, junto con los objetivos anuales de la compañía.
  - Mantener las relaciones de máximo nivel con los clientes y proveedores más relevantes.
- La Directora de Atención al Paciente - su función es transversal y gestiona diferentes áreas dentro de la compañía, por lo que sus responsabilidades se dividen en función de las mismas:
  - Áreas relacionadas con la Atención al Paciente:
    - Atender las consultas recibidas por las diferentes vías de contacto.
    - Gestionar las citas mediante la coordinación con los centros receptores.
    - Realizar el seguimiento de los pacientes que han acudido a las consultas, los resultados y la satisfacción de los pacientes.
    - Gestionar las incidencias y reclamaciones.
    - Mantener y actualizar la base de datos de clientes.

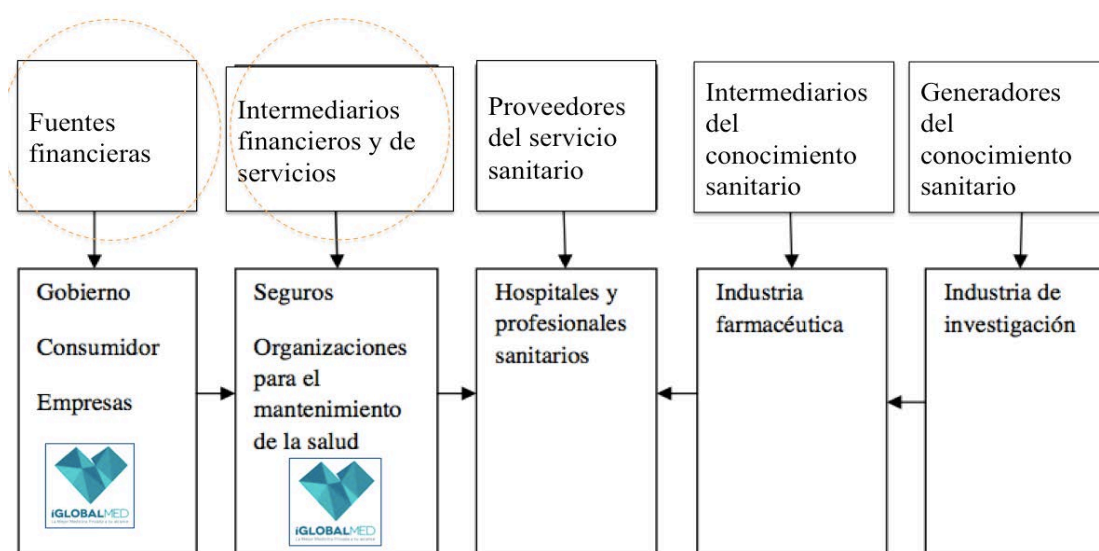
- Áreas relacionadas con los resultados:
  - Realizar el seguimiento de los pagos y cobros.
- Áreas relacionadas con la fidelización:
  - Crear y supervisar acciones relacionadas con la fidelización de los pacientes.
- Áreas relacionadas con la página web:
  - Generar e introducir en la web los servicios médicos.
  - Supervisar y actualizar los contenidos.
  - Proponer y realizar el seguimiento de los desarrollos informáticos de mejora de la página web.
- Áreas relacionadas con las solicitudes de asociación:
  - Realizar el seguimiento de las solicitudes de asociación.
- La responsable del desarrollo de la estrategia del negocio gestiona tres áreas de negocio:
  - Relacionadas con el plan de negocio:
    - Analizar la situación de iGlobalMed y la competencia para definir la estrategia de negocio.
    - Supervisar los precios del cuadro médico de iGlobalMed y de la competencia.
    - Implantar el plan comercial y de marketing.
  - Relacionadas con los pacientes:
    - Realizar una búsqueda continua de oportunidades de mejora de la relación con los pacientes para generar altos ratios de fidelización.
  - Relacionadas con el posicionamiento online, en coordinación con la empresa externa que gestiona esta área:
    - Optimizar los motores de búsqueda de Google (SEO) de los contenidos de la página web.
    - Generar contenidos de calidad para las redes sociales.
    - Realizar el seguimiento de campañas de marketing online (SEM).
    - Optimizar y actualizar los contenidos de la página web con el fin de proporcionar un mejor nivel de calidad a las campañas SEM.



## 4.5 La Cadena de Valor de los servicios sanitarios y la participación de iGlobalMed en la misma

La cadena de valor tradicional de los servicios sanitarios se ha caracterizado por integrar una figura clave, los llamados proveedores sanitarios, tales como doctores, hospitales, clínicas y personal de asistencia sanitaria. Esta figura quedaba retroalimentada por dos servicios diferenciados: la financiación y el conocimiento sanitario. En el ámbito de la financiación, encontrábamos las fuentes financieras compuestas por el Gobierno a través del SNS, los propios consumidores que pagaban directamente por sus servicios y empresas como iGlobalMed que financian estos servicios. Seguidamente, existían intermediarios financieros como seguros u “organizaciones para el mantenimiento de la salud”<sup>29</sup>, como iGlobalMed. Cabe destacar que estos intermediarios financieros no son una figura imprescindible ya que el paciente puede buscar y contratar por sí mismo los servicios sanitarios. Por otro lado, estaba la generación del conocimiento sanitario, siendo la industria de la investigación la fuente principal y las empresas farmacéuticas el intermediario del mismo.

**Ilustración 16:** *La cadena de valor tradicional de los servicios sanitarios y la presencia de iGlobalMed en ella.*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Stremersch y Van Dyck <sup>30</sup>

<sup>29</sup> S. Kremer, “Generalizations on Pharmaceutical Marketing Effectiveness”, *International Journal of Research in Marketing*, 2008

<sup>30</sup> S. Stremersch y W. Van Dyck, “Marketing of the life sciences: A new framework and research agenda

Esta cadena de valor tradicional no ha sido abandonada al completo pero sí ha experimentado una renovación. La creciente participación del paciente en el acto sanitario por su mayor conocimiento de los servicios existentes y el mejor acceso al mismo, está provocando un cambio de enfoque en la cadena de valor. El proveedor sanitario deja de ser la única figura clave de la cadena y el paciente cobra una importancia equivalente. Esta tendencia a integrar al usuario como clave principal en el sistema sanitario ha sido promovida por la incipiente proliferación de tecnología destinada a este ámbito, propiciando una mayor cercanía del paciente al acto sanitario. Empresas del *eHealth* como iGlobalMed, enfocadas en el paciente, en su integración y participación activa en todo el acto, han contribuido significativamente a este cambio.

La nueva cadena de valor de los servicios sanitarios, con la participación de iGlobalMed, sería la siguiente:

**Ilustración 17: La nueva cadena de valor promovida por iGlobalMed**



*Fuente: Elaboración propia*

A su vez, este nuevo enfoque en el paciente permite una mayor facilidad para adaptarse a clientes internacionales. La cadena de valor deja de estar integrada por proveedores que ofrecen servicios estandarizados y homogéneos con independencia de las preferencias del paciente. Por ello, este nuevo modelo impulsa la proliferación del creciente Turismo de Salud en España. El mismo se podría convertir en un nuevo eslabón de la cadena de valor que retroalimentaría a la misma. Por un lado, sería una

nueva línea de desarrollo de los servicios médicos con un nuevo mercado al que dirigirse. Por otro lado, proporcionaría a los médicos españoles con un *know-how* añadido porque tendrían que aprender a ofrecer un tratamiento adecuado a estos nuevos pacientes, con las especialidades que pueden contener sus requerimientos y con la necesidad de conocer las prácticas frecuentes que se realizan en los demás países para poder garantizar que en España recibirán un mejor servicio que en su país de origen.

Este nuevo eslabón podría ser impulsado con empresas como iGlobalMed, ya que al ser el contacto del paciente con el médico, conoce los requerimientos personalizados de cada usuario y puede dirigirlos hacia unos expertos u otros. Además, como se verá más adelante, este nuevo concepto de practicar la medicina requiere que se ofrezcan servicios complementarios a los pacientes, tales como servicios de alojamiento, de transporte, de turismo, ocio, etc. Por ello, la existencia de empresas que ofrezcan todos los servicios de forma integrada se convierte en una condición necesaria para la subsistencia de este nuevo eslabón.

## **4.6 Plan de operaciones**

### 4.6.1 Funcionamiento de la página web

La incipiente participación del paciente en el acto sanitario y el consecuente cambio en el enfoque de la cadena de valor de servicios médicos, ha tenido también sus consecuencias en la presentación de la página web de iGlobalMed que ha experimentado una gran transformación con respecto a la lanzada inicialmente.

Comenzaron la actividad con una web muy enfocada al médico buscando que fuera fácil y sencilla, donde se combinara la seriedad tradicional de la medicina con la flexibilidad y posibilidades que ofrece Internet. En la misma, el paciente tenía que completar los siguientes pasos:

i) Seleccionaba la ciudad en la que quería recibir los servicios y la especialidad:



ii) Seleccionaba el tipo de servicio que deseaba:



iii) Observaba los médicos, el precio que ofrecían por dicho servicio y escogía a cuál acudir:



iv) Realizaban el proceso de compra:



Durante los primeros meses tras el lanzamiento de la página web observaron como de forma progresiva aumentaban las visitas a la web cada semana. Sin embargo, dicho aumento no se reflejaba en un incremento de los servicios contratados. Por ello, a mediados de octubre reflexionaron y analizaron qué factores podrían influir en el proceso de compra de los servicios médicos y se dieron cuenta que el primero que requería al investigar un servicio era observar su precio y el médico que lo



realizaba. Por ello tomaron la decisión de cambiar el enfoque de la página, trasladando el paso iv) al paso i), manteniendo toda la información recabada sobre lo que está incluido, el profesional y el centro en un segundo plano. Asimismo, tras consultar con las clínicas y médicos principales, decidieron incluir claramente una alusión al descuento que se obtiene por contratar el servicio a través de iGlobalMed, ya que era lo primero que captaba la atención del usuario. De tal forma que la página inicial y los

i) Página inicial- Seleccionar la ciudad en la que el paciente desea recibir el tratamiento:



ii) Selección de la especialidad, los servicios y el tipo de servicio a través de filtros:



iii) Aparecen los detalles del servicio e información sobre el médico o Clínica:



iv) Realizan el proceso de compra:



Se podría concluir que iGlobalMed ha experimentado de primera mano la evolución de la percepción de la cadena de valor en el sector sanitario, así como la penetración de la oferta de los servicios médicos a través de Internet. Una vez más, se observa como el enfoque debe estar en el paciente y en la satisfacción de sus necesidades médicas y financieras. Por ello, su atención es captada cuando percibe servicios provenientes de los mejores doctores y Clínicas a un precio más reducido, conociendo exactamente el ahorro que conlleva la contratación a través de iGlobalMed. De esta forma, ante un paciente escéptico que no sabe si contratar a través de iGlobalMed o gestionar el servicio sin intermediarios, se incrementa la probabilidad de que lo haga a través de esta empresa.

#### 4.6.2 Desarrollo geográfico de iGlobalMed

iGlobalMed comenzó su actividad ofreciendo servicios en las dos ciudades principales de España: Madrid y Barcelona. Durante los meses de julio hasta enero de 2013 los integrantes de la compañía visitaron diversos médicos de estas ciudades y tras observar su gran aceptación, en febrero de 2013 se subieron a la web 20 especialidades con 30 médicos en cada una de las ciudades.

A su vez, en enero comenzaron la expansión a Valencia y Sevilla, logrando, en Abril, tener disponible en la web las dos ciudades con más de 15 especialidades. Contaron con acuerdos de médicos independientes y con las dos principales clínicas privadas en Valencia (La Salud y Quirón Valencia) y con el Hospital Infanta Luisa en Sevilla.

En Septiembre lanzaron sus servicios en las ciudades de Vigo, Zaragoza y Alicante, gracias a los acuerdos alcanzados con los hospitales Perpetuo Socorro, Viamed Monte Canal y Hospital Internacional Medimar, respectivamente. Asimismo, los servicios de analíticas comenzaron a estar presentes en otras 32 ciudades gracias a los acuerdos a nivel nacional que celebraron con MegaLab y Laboratorios Echevarne<sup>31</sup>.

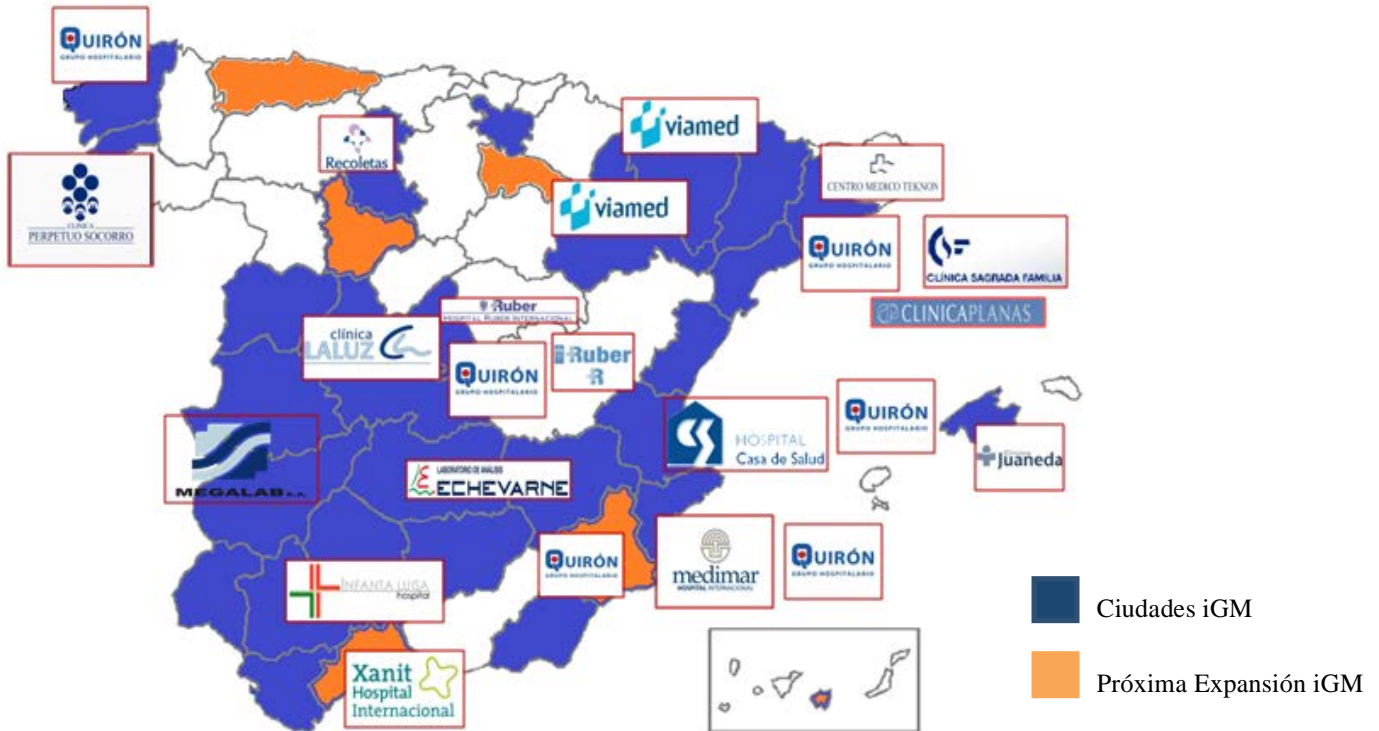
Como se puede observar, desde su inicio, el objetivo de iGlobalMed ha sido estar presente en todas las provincias españolas. Como quedó indicado en el apartado 4.1.1, actualmente cuentan con un cuadro médico compuesto por 416 médicos y 49 especialidades, distribuidos por ciudades.

---

<sup>31</sup> Para más detalle, ver Anexo II ( Clínicas de mayor prestigio de iGlobalMed – Número de Médicos y Especialidades)

En la siguiente imagen se puede ver la presencia actual de iGlobalMed en España y las provincias hacia donde se expandirá próximamente. Asimismo, queda indicado los hospitales más importantes con los que tiene acuerdos en cada provincia.

**Ilustración 18: Presencia nacional de iGlobalMed a Enero de 2014 y principales clínicas**



Fuente: Elaboración propia

## 4.7 Análisis DAFO

Para concretar la posición en el mercado de iGlobalMed, se ha realizado un análisis de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escasez de recursos.</b> Su reciente creación provoca que actualmente carezcan de una serie de recursos para alcanzar los objetivos marcados:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos de personal especializado para analizar en detalle potenciales mejoras en la compañía.</li> <li>- Recursos económicos que permitan el desarrollo de acciones comerciales que consigan captar nuevos pacientes y fidelizar a los ya existentes</li> </ul> </li> <li>• <b>Falta de una marca consolidada</b> a nivel nacional que le permita ser más conocido que sus competidores.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener reconocimiento nacional les facilitaría sus pretensiones de expansión internacional y la captación de turistas de la salud</li> </ul> </li> <li>• Actual <b>escepticismo de pacientes</b> a contratar servicios sanitarios a través de Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Equipo:</b> la juventud de los miembros del equipo les permite contar con una fuerte capacidad de desarrollo personal y profesional de los mismos. Además, tienen una gran facilidad de adaptación y aprendizaje del desarrollo de las nuevas tecnologías.</li> <li>• <b>Facilidad de expansión</b> nacional e internacional sin grandes inversiones en activo fijo.</li> <li>• <b>Cuadro médico de reconocido prestigio.</b></li> <li>• <b>Proyecto totalmente escalable.</b></li> <li>• <b>Presentes en gran parte de la cadena de valor</b> del acto sanitario.</li> <li>• <b>Actual presencia en casi todas las provincias españolas.</b></li> <li>• <b>Capacidad de adaptación al paciente.</b> El trato personal que recibe cada paciente les permiten tener flexibilidad a la hora de ofrecer sus servicios y la financiación de los mismos en función de las necesidades del paciente.</li> </ul>

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incipiente competencia:</b> al operar en Internet, un mercado que se mueve a gran velocidad, en el que los cambios son constantes y la rápida expansión a través del mismo no requiere un gran capital, existe una feroz competencia que presenta fuertes amenazas de captar el mercado al que se dirige iGlobalMed.</li> <li>• Posibles <b>endurecimientos de normativas legales</b> en cuanto al tratamiento de datos, acceso a determinados servicios médicos o el establecimiento de impuestos que graven los servicios médicos.</li> <li>• <b>Integración vertical de los médicos,</b> mediante la inclusión por ellos mismos de ofertas en sus servicios, así como la contratación de personal adicional para garantizar el trato personalizado a cada paciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el <b>referente de la sanidad privada</b> en España a través del <i>eHealth</i>, mediante la mejora del acceso a la sanidad y la promulgación de la excelencia médica.</li> <li>• Estar <b>presente en todas las ciudades de provincia nacionales.</b></li> <li>• Expandirse a <b>mercados internacionales,</b> captando pacientes propios del turismo sanitario o bien realizando acuerdos con médicos extranjeros.</li> </ul>



## 4.8 Estrategias de Expansión

Uno de los enfoques principales de iGlobalMed es la estrategia de expansión que debe llevar a cabo para crecer y consolidarse en el mercado actual. En un primer momento optó por penetrar sus servicios en el territorio nacional y observar su evolución. Dada su satisfactoria acogida por los pacientes nacionales, actualmente iGlobalMed considera otras alternativas de expansión tales como: el turismo de la salud, la internacionalización, acuerdos con empresas y hoteles y el desarrollo de un plan de marketing.

Su estrategia prioritaria actualmente se centra en convertirse en el referente nacional del Turismo de la Salud. Esta actividad consiste en ofrecer a pacientes extranjeros los servicios médicos que tiene iGlobalMed en España, junto con un conjunto de servicios complementarios tales como hoteles, vuelos, actividades culturales, etc. De esta forma se promueve el turismo por motivos sanitarios en España. Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, alberga un mercado potencial con una capacidad de crecimiento tan grande que podría llegar a conformarse como un nuevo eslabón en la cadena de valor del sistema sanitario. Se caracteriza por ser un nicho de mercado en el territorio nacional ya que a día de hoy, no existe en España una plataforma que agrupe de forma conjunta la oferta de un amplio rango de servicios médicos y actividades complementarias destinados a extranjeros. Mediante esta estrategia, iGlobalMed diversificaría su actividad, ya que estaría cubriendo nuevas necesidades -las de los extranjeros que vienen a España por motivos sanitarios- con la oferta de un nuevo producto: los servicios sanitarios junto con los complementarios específicamente destinados y adaptados a extranjeros.

Por otro lado, busca internacionalizar sus servicios negociando acuerdos con médicos y clínicas de otros países para que sus pacientes nacionales puedan acudir a los mejores doctores de allí a través de iGlobalMed. Los pacientes internacionales podrían disfrutar de las mismas ventajas que iGlobalMed ofrece en España, pero en sus propios países: obtener servicios médicos de los mejores profesionales de sus países a los mejores precios que pueda encontrar. De esta forma iGlobalMed estaría llevando a cabo una estrategia de desarrollo de mercado, a través de la oferta de los mismos servicios que ofrece en España, pero dirigiéndose a un nuevo mercado: los pacientes internacionales.

iGlobalMed también quiere realizar una estrategia de desarrollo de producto a través de la celebración de acuerdos con empresas y hoteles para que sean el canal por

el cual soliciten los servicios médicos que requieran. Finalmente, a través del desarrollo de un plan de marketing que consolide su posición actual en España, pretenden seguir una estrategia de penetración del mercado.

Se observa como iGlobalMed cubre todos los ámbitos de la matriz de Ansoff mediante las estrategias que quiere llevar a cabo:

**Ilustración 19: Estrategias de Expansión de iGlobalMed- Matriz de Ansoff**



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8.1 La estrategia de expansión principal de iGlobalMed: El Turismo de la Salud

##### 4.8.1.1 El Mercado Actual

La movilidad de turistas entre países fundamentada por motivos sanitarios está experimentando actualmente un importante crecimiento. El Turismo Sanitario comprende tanto actividades destinadas a la curación, como a la prevención de enfermedades. Fomentar este tipo de turismo podría suponer una importante fuente de ingresos para España, porque combinaría el gran atractivo turístico con el que cuenta junto con la prestación de servicios médicos de reconocido prestigio.

En el 2012 hubo un total de 22.000 extranjeros visitando España para la realización de tratamientos médicos, acumulando un volumen de negocio cercano a los 12.1 millones de euros<sup>32</sup>. Además, existe de un mercado potencial de 50.000 pacientes<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> “El turismo de salud movió 12,1 millones de euros en España en 2012”, Expansión, 8 mayo, 2013. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/05/07/empresas/transporte/1367930153.html>

<sup>33</sup> Informe del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Fundación EOI, “Turismo de la salud en España”, pág. 2

Tomando como ejemplo Barcelona, en el 2007 atrajo a unos 2.000 turistas sanitarios que dejaron en la ciudad unos 12 millones de euros. Actualmente esta ciudad recibe la visita anual de unos 10.000 turistas promovidos por el acto sanitario. Por lo que se puede observar un crecimiento del 500% de los turistas sanitarios que ha recibido Barcelona en sólo siete años. Si extrapolamos los datos anteriores, podemos concluir que cada turista tiene un gasto medio de 6.000 euros por viaje sanitario, lo que incluye los servicios médicos ofrecidos y otras actividades complementarias tales como vuelos, hoteles, estancias y actividades de ocio. Si consideramos el mercado potencial de pacientes, todo ello podría traducirse en una facturación cercana a los 300 millones de euros.

De todo este mercado potencial, el 68% de estos pacientes acudirían gracias a las búsquedas realizadas a través de Internet<sup>34</sup>. Es por ello por lo que podemos concluir que la *eHealth* está propiciando esta creciente tendencia de movilidad de turistas motivados por la búsqueda de servicios sanitarios en diferentes países, movidos factores determinantes como el precio y la calidad.

#### 4.8.1.2 Oferta de iGlobalMed en el Turismo de la Salud

iGlobalMed, como plataforma de ventas por Internet que basa su actividad en el *eHealth*, es la oportunidad perfecta para fomentar el turismo sanitario receptivo en España. Los principales motivos por los que el turista sanitario decide realizar un viaje son: la tecnología más avanzada (40%), la mejor calidad de los tratamientos (32%), la mayor accesibilidad (15%) y el menor coste de los servicios (13%). iGlobalMed reúne todas estas características porque pertenece al sector del *eHealth* –base principal de las TICs en el sistema sanitario- y ofrece servicios caracterizados por el prestigio de sus médicos, así como su inmediatez y trato personalizado. Todo ello a un menor coste para el paciente. De esta forma se adapta a las necesidades de cada cliente y le ofrece los servicios que mejor se ajusten a su demanda, garantizando la máxima comodidad del mismo durante la petición de los servicios y tras su cumplimiento. Ello les permite adaptarse a las diferentes culturas y poder acordar con los médicos cualquier especialidad solicitada por el paciente, como puede ser la comida.

---

<sup>34</sup> Informe del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Fundación EOI, “Turismo de la salud en España”, pág. 66, Gráfico 14

Una de las ventajas competitivas con las que iGlobalMed cuenta es su actual presencia en la mayor parte de los servicios integrados en la oferta del turismo de la salud y en las especialidades que habitualmente se solicitan, representados en la siguiente cadena de valor de la salud integral de la persona:

**Ilustración 20: Cadena de Valor de la salud integral de la persona**



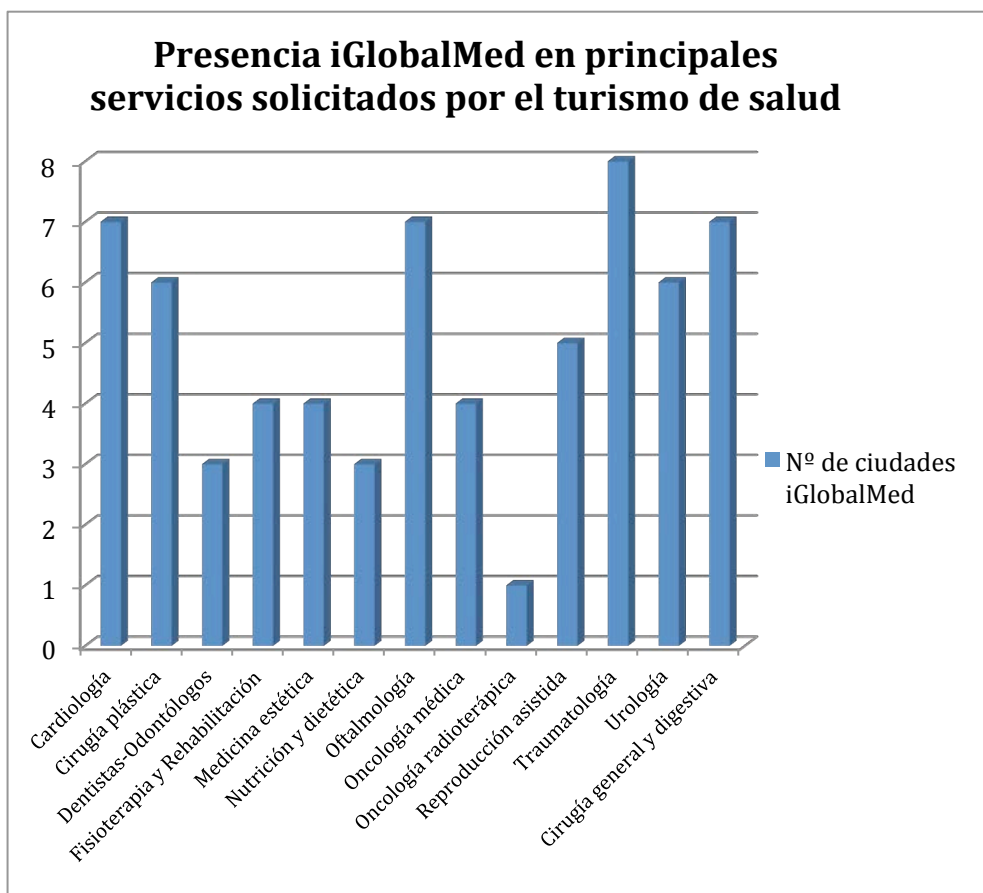
Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Fundación EOI, “El Turismo de salud en España”, pág 11

Para que el turismo de salud se pueda llevar a cabo es necesario el desplazamiento del turista a España. Para ello, iGlobalMed debería participar activamente durante toda la cadena de valor del Turismo de la Salud como facilitador del mismo. A través de éstos, el paciente recibe su primera impresión y un contacto directo con el turismo médico. El propósito de iGlobalMed es convertirse en un facilitador que gestione y acompañe al paciente durante todo el viaje de la salud, ofreciendo paquetes con precios cerrados y públicos, en los que se incluirían servicios complementarios, tales como la gestión de visado y pasaporte, el viaje, alojamiento, intérpretes, actividades de ocio, gastronómicas, etc. De esta forma, el paciente podrá disfrutar de la comodidad de encontrar todos estos servicios acumulados en una misma plataforma. Además, uno de los objetivos principales del facilitador debe ser la coordinación y continuidad del tratamiento, asegurando una fluidez de información médica durante todo el proceso y una posterior recuperación exitosa del paciente.

En Europa existen ya diversos facilitadores médicos en Internet que se orientan a la captación de pacientes de sus países de origen, tales como Treatment Abroad (para turistas ingleses), Medical Tourism Association (para pacientes estadounidenses), Medical Care Spain (dirigida a turistas cuyo destino médico es Alicante).

En cuanto a los servicios más solicitados por el turismo de la salud<sup>35</sup>, iGlobalMed ya ofrece en Madrid, Barcelona y en algunas otras principales ciudades españolas todos ellos. Así se puede observar en el siguiente gráfico.

**Ilustración 21: Presencia de iGlobalMed por ciudades en principales servicios solicitados por el turismo de salud**



*Fuente: Elaboración propia*

Asimismo, para captar el mayor número de turistas, resulta fundamental tener presencia en los principales polos del turismo de la salud en España. Como aparece indicado en la siguiente imagen, iGlobalMed cuenta con acuerdos con clínicas nacionales de gran prestigio en la mayoría de estas zonas. Además, con su actual plan de expansión, en poco tiempo estará presente en todo el ámbito nacional.

<sup>35</sup> Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Fundación EOI, “Turismo de la salud en España”, pág. 25: Este informe certifica que los principales servicios que habitualmente se incluyen en el turismo de la salud son<sup>35</sup>: reproducción asistida, cirugía plástica, cardiología, oncología, urología, traumatología, oftalmología, odontología, rehabilitación, nutrición y terapias naturales, anti-aging y estética, cuidados a personas dependientes, rehabilitación y servicios residenciales

**Ilustración 22: Principales polos de turismo de salud en España y la presencia de iGlobalMed en los mismos.**



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de la demanda tradicional de turismo en las zonas mostradas en el mapa, se ha generado una masa crítica suficiente para que se dé una oferta especializada al paciente extranjero. Por ello en estos territorios se han creado diversas asociaciones de turismo sanitario entre las que destacan<sup>36</sup>: Barcelona Centro Médico (BCM), Barcelona International Medical Academy (BIMA), Madrid Centro Médico, Mediterranean Healthcare y Fundación Málaga Health.

Estas asociaciones agrupan a un gran número de reconocidos médicos de centros públicos y privados de las ciudades en las que están asentadas, abiertas a cualquiera que acredite cierta proyección internacional. iGlobalMed agrupa a los principales médicos y clínicas que las conforman. Dichas asociaciones además de los servicios médicos que ofrecen los centros hospitalarios, también brindan otro tipo de servicios complementarios que facilitan la estancia del paciente, tales como gestión del alojamiento, servicios de intérprete, de transporte, etc. No obstante, todas ellas tienen una proyección internacional basada únicamente en la zona en la que se asientan, es decir, sólo ofrecen servicios de clínicas de esa zona. Tampoco tienen una plataforma o portal web para llegar al paciente internacional, ni vender sus servicios. En cambio,

<sup>36</sup> Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Fundación EOI, “Turismo de la salud en España”, pág. 39

iGlobalMed cuenta con una gran ventaja competitiva gracias a la agrupación de toda la oferta de servicios en una misma plataforma, facilitando al turista cualquier destino español que le garantice el mejor servicio sanitario.

Los principales motivos por los que el turista sanitario decide realizar un viaje son: la tecnología más avanzada (40%), la mejor calidad de los tratamientos (32%), la mayor accesibilidad (15%) y el menor coste de los servicios (13%). iGlobalMed reúne todas estas características porque pertenece al sector del *eHealth* –base principal de las TICs en el sistema sanitario- y ofrece servicios caracterizados por el prestigio de sus médicos, así como su inmediatez y trato personalizado. Todo ello a un menor coste para el paciente. De esta forma se adapta a las necesidades de cada cliente y le ofrece los servicios que mejor se ajusten a su demanda, garantizando la máxima comodidad del mismo durante la petición de los servicios y tras su cumplimiento. Ello les permite adaptarse a las diferentes culturas y poder acordar con los médicos cualquier especialidad solicitada por el paciente, como puede ser la comida.

Considerando el mercado potencial existente y la capacidad de iGlobalMed para prestar estos servicios y adaptarse al paciente, se concluye que es una gran oportunidad de crecimiento para la empresa. Además, el compromiso y la seguridad mostrada a los clientes durante toda su experiencia internacional, fidelizaría a los mismos y aumentaría su potencial de expansión.

#### 4.8.2 Otras estrategias de expansión

##### 4.8.2.1 La internacionalización

iGlobalMed podría ampliar la cartera de clientes a través de su internacionalización. Gracias a que su actividad se desenvuelve fundamentalmente de forma *online*, su presencia en otros países no supondría *a priori* una gran inversión. Para que su estrategia fuera efectiva necesitaría contar con personal que hable varios idiomas para que las negociaciones con los médicos y el trato con el paciente fuera posible. Por ello, expandirse a países anglosajones, francófonos o alemanes sería su alternativa más viable.

Asimismo, su focalización principal deberían ser países europeos donde el paciente tiene un perfil similar al que contrata los servicios en España y tiene también un acceso similar a Internet. Países como Francia, Alemania e Italia, no se caracterizan por tener un gran número de plataformas que ofrezcan estos servicios. En cambio,

EEUU es un mercado saturado en el que el principal *player* es ZocDoc y acapara un elevado porcentaje del mercado objetivo.

Si iGlobalMed consiguiera tener acuerdos con médicos extranjeros generaría una fuerte ventaja competitiva frente a sus competidores nacionales. Sin embargo, incrementaría el número de competidores a los que se enfrenta, ya que incluiría los de otros países. Por lo tanto, esta estrategia tendrá un mayor impacto en aquellos países en los que no se han desarrollado todavía un gran número de plataformas *online* o en el que el mercado de las mismas está muy fragmentado.

#### 4.8.2.2 Plan de Marketing

El objetivo de iGlobalMed es darse a conocer entre todos los potenciales pacientes que podrían solicitar sus servicios a través de la comunicación *online* como la *offline*. Mediante un plan de marketing efectivo podrían conseguir su objetivo y convertirse en un referente tanto nacional como internacional.

Dentro de la comunicación *offline* encontramos la publicidad en diferentes medios de comunicación que se dirijan a posibles pacientes de sus servicios. Una alternativa sería la prensa escrita como revistas de deportes donde iGlobalMed se presente como posibilidad para solucionar las lesiones de los deportistas; noticias puntuales donde se haga alusión a la compañía<sup>37</sup> o artículos de prensa creados por ellos mismos en el que se hable de alguna patología que conocen en profundidad. También serían viables otras alternativas tales como aparecer en cuñas de radio, en mapas de turistas, folletos repartidos en Hospitales y Hoteles y tener presencia en conferencias y congresos.

En cuanto a la comunicación *online*, iGlobalMed ya está presente en varias redes sociales tales como Facebook, LinkedIn, Twitter y G+. En todas ellas, iGlobalMed informa a los usuarios de los servicios que ofrece, noticias interesantes y de actualidad, nuevos servicios ofrecidos por clínicas con los que tenemos acuerdos, etc. Podrían ampliar esta oferta estando presentes en varios blogs, especialmente en los femeninos, deportivos, de bienestar, etc. Finalmente, una acción que fidelizaría a sus clientes sería

---

<sup>37</sup> iGlobalMed ya tenido diversas apariciones en prensa. Destacan, entre otras, las siguientes:

- “Nace un portal web que trata de acercar la sanidad privada al gran público”, El Economista, 10 abril, 2013. Disponible en: <http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/4662663/03/13/Nace-un-portal-web-que-trata-de-acercar-la-sanidad-privada-al-gran-publico.html#.Kku8yu7bRyQr88w>

- “Los usuarios del portal de iGlobalMed podrán ser atendidos en Clínica la Luz”, La Vanguardia, 20 mayo, 2013. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20130520/54373680090/los-usuarios-del-portal-iglobalmed-podran-ser-atendidos-en-clinica-la-luz.html>

- “Acuerdo de asistencia sanitaria entre iGlobalMed y Medimar”, El Información, 5 octubre, 2013, Alicante. Disponible en: <http://www.diarioinformacion.com/vida-y-estilo/salud/2013/10/04/acuerdo-de-asistencia-sanitaria-entre/1422320.html>



el envío de un newsletter semanal a todos ellos para que conozcan los nuevos lanzamientos de la web.

#### 4.8.2.3 Acuerdos con Empresas y Hospitales

iGlobalMed quiere celebrar acuerdos con empresas y hoteles para que sean la compañía requerida para solicitar los servicios médicos cuando los empleados de las empresas o los huéspedes de hoteles los necesiten. Por un lado, en el ámbito de la hostelería iGlobalMed les proporcionaría la seguridad de estar contratando los servicios con médicos nacionales de prestigio, por lo que la comodidad y satisfacción de sus clientes quedaría garantizada y el hotel dejaría en manos de una empresa externa la gestión de estos servicios. Por otro lado, en el ámbito laboral, iGlobalMed, además de prestar servicios a un precio más reducido, garantizaría la rapidez con la que se presta el servicio y unos tratamientos eficientes para que los empleados se recuperen en el menor tiempo posible. Además, el trato personal que mantienen con los pacientes supondría que la empresa también pudiera conocer de forma recurrente y con la protección de datos debida, el estado en el que se encuentra su empleado.

## **5. CONCLUSIONES**

Ante la evolución de la sociedad se ha generado un cambio en la percepción de la sanidad. La existencia de una población cada vez más envejecida y con mayor acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, provoca que cada vez se requieran servicios más eficientes y personalizados en función de las necesidades de cada paciente. Ello ha conllevado un cambio en la cadena de valor de la sanidad, donde el paciente ha pasado a ser el enfoque principal. Han sido las empresas que han cumplido estas premisas las que han conseguido alcanzar el éxito. Como se ha visto en el estudio, este es el caso de iGlobalMed. Con apenas un año desde que inició su actividad, ha conseguido un gran número de acuerdos con clínicas de primer nivel en muchas de las principales ciudades españolas, así como una gran aceptación entre el público. Ello conlleva a que las previsiones de futuro de esta empresa sean muy favorables<sup>38</sup>.

Posiblemente la actual crisis económica haya influido en el surgimiento de este tipo de empresas. Actualmente, los pacientes se caracterizan por ser más sensibles a los precios y mirar más pormenorizadamente el detalle de los servicios que reciben, exigiendo “más por menos”. Por ello, empresas que no luchan únicamente por ofrecer servicios a precios bajos sino también por proporcionar los mejores servicios con la mayor calidad posible, son las que actualmente ganan cuota de mercado de forma rápida. Esta tendencia no es únicamente nacional por lo que la expansión de este modelo de negocio por otros países es sencilla.

Concluyendo su facilidad de expansión y de acogimiento por parte del público, las plataformas *online* como iGlobalMed, podrían llegar a ser en un futuro un pilar importante dentro de la cadena de valor de la sanidad. Si consiguen darse a conocer entre el gran público y se asientan como una forma habitual de buscar y contratar los servicios médicos, podrán consolidarse en el mercado como facilitador médico. Además, de cada vez más, estas empresas también proporcionan la posibilidad de financiar los servicios que se tramitan a través de las mismas. Como consecuencia, se incrementaría también su presencia en la cadena de valor como una fuente más de financiación de los servicios médicos.

---

<sup>38</sup> Ver Anexo III (Proyecciones futuras de iGlobalMed) y IV (Cuenta de Resultados Proyectada 2014-2017)

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Androuchko, L., “*Workshop on Standardization in E-health*”, 23-25 Mayo, 2003, Ginebra
  
- Chan Kim, W. Y Maugbourne. R., “*Blue Ocean Strategy*”, *Harvard Business School Press*, 2005
  
- Comisión Europea, “*E-Health – making healthcare better for European citizens: An action plan for a European e-Health Area*”, 30 abril, 2004, Bruselas
  
- Fundación Mapfre, “*El Mercado español de seguros en 2012*”, Julio, 2013.  
Disponible en:  
[http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen.cmid?path=1074631&posicion=1](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmid?path=1074631&posicion=1)
  
- Barney, J.B., “*Gaining and sustaining competitive advantage*”, *Prentice Hall*, Julio, 2013, 4ª Edición
  
- IASIST, “*Top 20 Benchmarks para la Excelencia 2012- Hospitales*”, 2012, Barcelona.  
Disponible en: [http://www.iasist.es/files/Lista\\_hospitales\\_TOP20\\_2012.pdf](http://www.iasist.es/files/Lista_hospitales_TOP20_2012.pdf)
  
- Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad, “*Informe IDIS: Sanidad Privada, Aportando Valor. Análisis de Situación 2013*”, 2013, Madrid.  
Disponible en: [http://www.fundacionidis.com/wp-content/informes/inf\\_idis\\_analissituacion\\_2013.pdf](http://www.fundacionidis.com/wp-content/informes/inf_idis_analissituacion_2013.pdf)
  
- Kremer, S., “*Generalizations on Pharmaceutical Marketing Effectiveness*”, *International Journal of Research in Marketing*, 2008
  
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Fundación EOI, “*Turismo de la salud en España*”, 2013, Madrid, pág. 6. Disponible en:  
[http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Eje3/Documents/turismo\\_salud\\_espana.pdf](http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Eje3/Documents/turismo_salud_espana.pdf)

- Narváez, I. y Toribio, C., “Ciencias de la Salud e-Salud 2020. Estudio de Prospectiva”, Agosto, 2006, Madrid. Disponible en: [http://www.fenin.es/pdf/prospectiva\\_esalud.pdf](http://www.fenin.es/pdf/prospectiva_esalud.pdf)
  
- PWC, “Diez temas candentes de la Sanidad Española para 2013. Para que la crisis económica no se transforme en crisis de salud pública”, 2012. Disponible en: <http://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/diez-temas-candentes-sanidad-2013.pdf>
  
- Porter, M. E., “*How Competitive Forces Shape Strategy*”, *Harvard Business Review*, 1997. Disponible en: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>
  
- Real Decreto 1030/2006, de 15 de septiembre, por el que se establece la cartera de servicios comunes del Sistema Nacional de Salud y el procedimiento para su actualización
  
- Real Decreto Ley 84/85, de 21 de marzo, de medidas para la Reforma de la Atención Primaria
  
- Ruiz Quejido, D., Cavero Clerencia, J.M., Padilla González, I., López Barrio, C.A., “Redes Sociales en Internet al Servicio de la Salud y el Bienestar”, Universidad Politécnica de Madrid, 2010, Madrid. Disponible en: [http://oa.upm.es/8618/2/INVE\\_MEM\\_2010\\_85196.pdf](http://oa.upm.es/8618/2/INVE_MEM_2010_85196.pdf)
  
- Stremersch, S., y Van Dyck, W., “Marketing of the life sciences: A new framework and research agenda for a nascent field”, *Journal of Marketing*, Julio, 2009, Vol. 73, No. 4
  
- Unión General de Trabajadores de Cataluña, “Gestión privada y pública de la sanidad, la experiencia catalana”, 27 abril, 2009, Barcelona. Disponible en: <http://www.ugt.cat/index.php/component/search/?searchword=gesti%C3%B3%20privada&searchphrase=all&Itemid=161>

## **Noticias Consultadas**

- “Acuerdo de asistencia sanitaria entre iGlobalMed y Medimar”, El Información, 5 octubre, 2013, Alicante. Disponible en: <http://www.diarioinformacion.com/vida-y-estilo/salud/2013/10/04/acuerdo-de-asistencia-sanitaria-entre/1422320.html>
  
- “El 61% de los pacientes de cardiología ignora quién es su médico”, El País, 15 abril, 2013, Madrid. Disponible en: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/15/actualidad/1366023889\\_853309.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/15/actualidad/1366023889_853309.html)
  
- “El turismo de salud movió 12,1 millones de euros en España en 2012”, Expansión, 8 mayo, 2013. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/05/07/empresas/transporte/1367930153.html>
  
- “Los usuarios del portal de iGlobalMed podrán ser atendidos en Clínica la Luz”, La Vanguardia, 20 mayo, 2013. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20130520/54373680090/los-usuarios-del-portal-iglobalmed-podran-ser-atendidos-en-clinica-la-luz.html>
  
- “Nace un portal web que trata de acercar la sanidad privada al gran público”, El Economista, 10 abril, 2013. Disponible en: <http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/4662663/03/13/Nace-un-portal-web-que-trata-de-acercar-la-sanidad-privada-al-gran-publico.html#.Kku8yu7bRyQr88w>

## ANEXOS

### Anexo I: Tabla de especialidades y médicos por ciudades

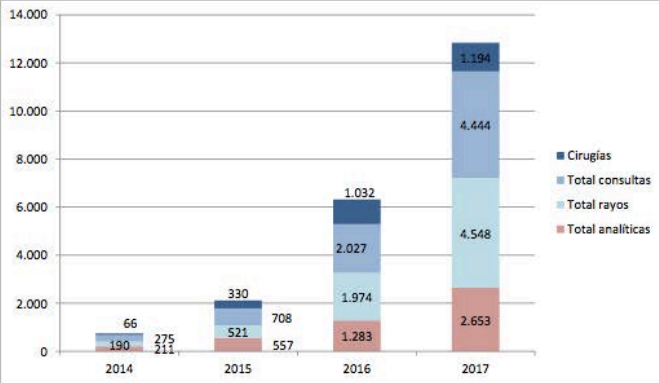
<b>Ciudades</b>	<b>Total especialidades por ciudad</b>	<b>Médicos por ciudad</b>
Barcelona	44	132
Madrid	38	112
Sevilla	27	51
Valencia	25	30
Vigo	25	28
Alicante	15	14
Zaragoza	10	7
Valencia Sur- Alzira	6	5
Huesca	2	4
Álava	1	2
Albacete	1	2
Almería	1	1
Ávila	1	1
Badajoz	1	1
Cáceres	1	1
Cádiz	1	1
Castelldefels	1	1
Castellón	1	1
Ciudad Real	1	1
Córdoba	1	1
Granollers	1	1
Huelva	1	1
Igualada	1	1
Jaén	1	1
Las Palmas	1	1
Lleida	1	1
Lugo	1	1
Málaga	1	1
Martorell	1	1
Murcia	1	1
Palencia	1	1
Palma de Mallorca	1	1
Pontevedra	1	1
Sabadell	1	1
Salamanca	1	1
Sant Cugat del Vallès	1	1
Tarragona	1	1
Terrassa	1	1
Toledo	1	1
Valladolid	1	1

**Anexo II: Clínicas de mayor prestigio de iGlobalMed - Número de Médicos y Especialidades**

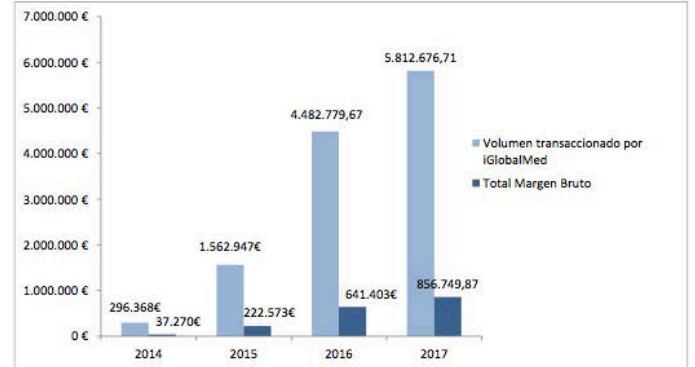
	<b>Clínicas</b>	<b>Nº de médicos</b>	<b>Nº especialidades</b>
<b>Barcelona</b>	<b>Centro Médico Teknon</b>	24	16
	<b>Hospital Universitario Quirón - Dexeus</b>	10	11
<b>Madrid</b>	<b>Hospital Ruber Internacional</b>	10	8
	<b>Clínica La Luz</b>	33	21
	<b>Hospital Quirón San Camilo</b>	1	1
<b>Sevilla</b>	<b>Hospital Infanta Luisa</b>	20	14
<b>Alicante</b>	<b>Hospital Medimar</b>	15	11
	<b>Hospital Quirón Alicante</b>	3	3
<b>Valencia</b>	<b>Hospital Casa de la Salud</b>	16	15
	<b>Hospital Quirón Valencia</b>	5	6
<b>Zaragoza</b>	<b>Hospital Viamed Montecanal</b>	7	9
<b>Huesca</b>	<b>Hospital Viamed Santiago</b>	5	4
<b>Vigo</b>	<b>Hospital Perpetuo Socorro</b>	23	18

## Anexo III: Proyecciones Futuras de iGlobalMed

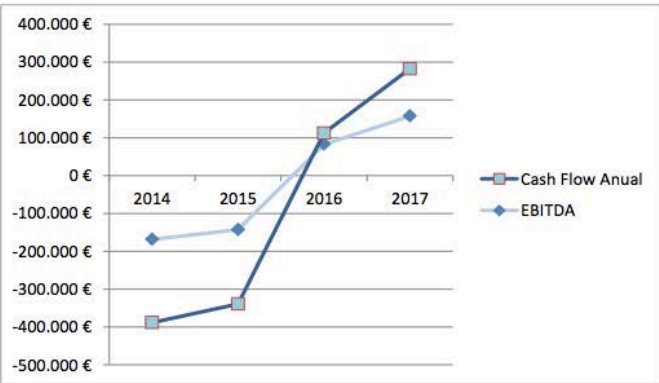
### Número servicios médicos



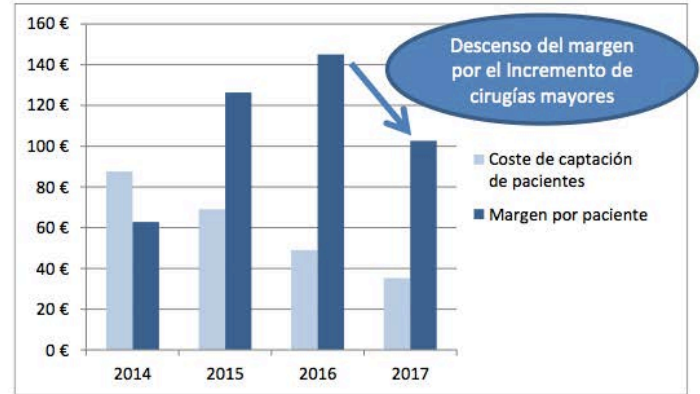
### Volumen generado y facturación



### Evolución EBITDA y cash flow



### Margen por paciente vs coste captación



Fuente: Elaboración propia de los datos de la Cuenta de Resultadas proyectada de iGlobalMed.



## Anexo IV: Cuenta de Resultados Proyectada - 2014-2017

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Facturación analíticas	14.790,10	39.008,79	89.858,29	185.713,96
Facturación rayos	33.277,73	91.213,57	345.600,80	795.916,99
Facturación consultas	20.600,50	53.075,31	152.090,57	333.311,01
Facturación cirugías menores	19.500,00	77.250,00	273.750,00	318.468,75
Facturación cirugías medias	49.400,00	228.800,00	741.000,00	857.350,00
Facturación cirugías mayores	80.000,00	540.000,00	1.320.000,00	1.522.000,00
Cirugías internacionales	78.000,00	510.000,00	1.500.000,00	1.729.500,00
Otros ingresos	800,00	23.600,00	60.480,00	70.416,00
<b>Volumen transaccionado por iGlobalMec</b>	<b>296.368,34</b>	<b>1.562.947,67</b>	<b>4.482.779,67</b>	<b>5.812.676,71</b>
		427%	187%	30%
<b>Margen Bruto</b>				
Analíticas	2.588,27	6.826,54	15.725,20	32.499,94
Rayos	4.991,66	15.962,38	60.480,14	139.285,47
Consultas	4.120,10	10.615,06	30.418,11	66.662,20
Cirugías menores	3.900,00	15.450,00	54.750,00	63.693,75
Cirugías medias	7.410,00	34.320,00	111.150,00	128.602,50
Cirugías mayores	8.000,00	64.800,00	158.400,00	182.640,00
Cirugías Internacionales	5.460,00	51.000,00	150.000,00	172.950,00
Otros ingresos	800,00	23.600,00	60.480,00	70.416,00
<b>Total Margen Bruto</b>	<b>37.270,03</b>	<b>222.573,98</b>	<b>641.403,46</b>	<b>856.749,87</b>
crec vs año anterior		497%	188%	34%
margen respecto a volumen	12,6%	14,2%	14,3%	14,7%
<b>Coste personal</b>	<b>116.053,50</b>	<b>188.563,50</b>	<b>276.141,00</b>	<b>324.392,40</b>
<b>Marketing&amp;Public&amp;Com</b>	<b>64.700,00</b>	<b>137.700,00</b>	<b>233.200,00</b>	<b>310.700,00</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>24.950,00</b>	<b>38.860,00</b>	<b>49.170,00</b>	<b>64.270,00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>205.703,50</b>	<b>365.123,50</b>	<b>558.511,00</b>	<b>699.362,40</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-168.433,47</b>	<b>-142.549,52</b>	<b>82.892,46</b>	<b>157.387,47</b>

