

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Allikai: Estar bien Plataforma de Primer Nivel de
Atención de Salud con Enfoque en Prevención, Asesoría y
Acompañamiento**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Wendy Paola, Moya Arroyo, DNI: 73104914
Silvia Esther, Panta Bernales de Leiva, DNI: 45000414

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Fermín Fernando, Salaverry Rojas, DNI: 05644647

ASESORA

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737
ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Guevara Sánchez, Daniel Eduardo
Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo
Avolio Alecchi, Beatrice Elcira

Surco, setiembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

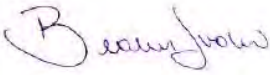
Yo, **Beatrice Elcira Avolio Alecchi**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado: “**Allikai: Estar bien Plataforma de Primer Nivel de Atención de Salud con Enfoque en Prevención, Asesoría y Acompañamiento**” de los(as) autores(as):

- Wendy Paola Moya Arroyo, DNI: 73104914
- Silvia Esther Panta Bernales de Leiva, DNI: 45000414
- Fermín Fernando Salaverry Rojas, DNI: 05644647

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **17%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **01/09/2023**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 1 de septiembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Avolio Alecchi, Beatrice Elcira</u>	
DNI: 09297737	Firma
ORCID: 0000-0002-1200-7651	

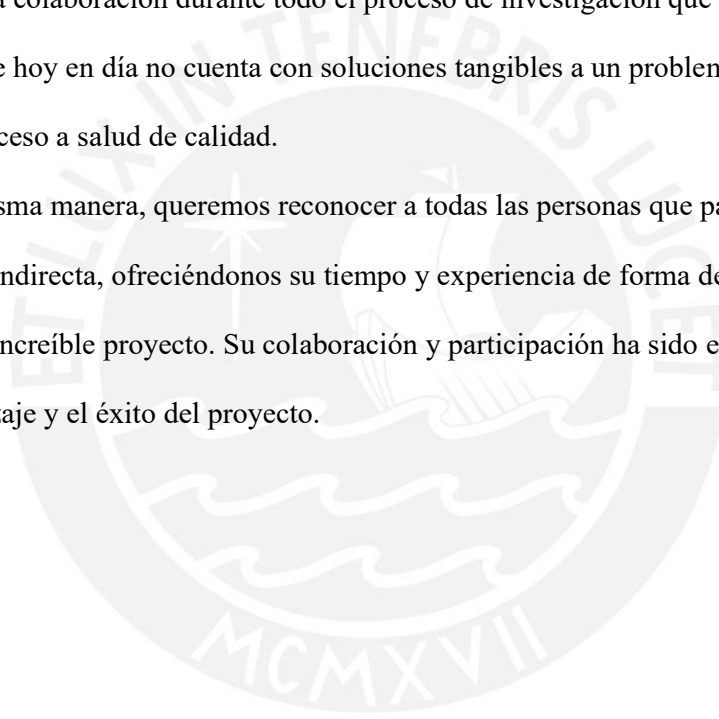


Agradecimientos

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a todos los profesores y miembros del personal administrativo de CENTRUM PUCP. Su apoyo incondicional, valiosos conocimientos y aportes profesionales, herramientas y motivación constante a lo largo de este tiempo, que nos han permitido crecer y desarrollarnos como profesionales y alcanzar con nuestras metas de éxito en este trayecto educativo.

Queremos agradecer sinceramente a nuestra asesora, Beatrice Avolio Alecchi, por su entrega y valiosa colaboración durante todo el proceso de investigación que busca favorecer un segmento que hoy en día no cuenta con soluciones tangibles a un problema tan relevante como lo es el acceso a salud de calidad.

De la misma manera, queremos reconocer a todas las personas que participaron de forma directa e indirecta, ofreciéndonos su tiempo y experiencia de forma desinteresada para enriquecer este increíble proyecto. Su colaboración y participación ha sido esencial para nuestro aprendizaje y el éxito del proyecto.



Dedicatorias

A Dios y María Auxiliadora por cuidarme siempre. A mis padres Rigoberto y Dora por su inmenso amor y generosidad, gracias por permitirme ser quien soy siempre a base de puro esfuerzo y trabajo, preocupados siempre por nuestra educación y por forjar una personalidad inquebrantable. A mis hermanas Daniela y Karla, por ser mis cómplices eternas y apoyo incondicional. Y a todos lo que me han brindado su apoyo en este proceso.

Wendy Moya

Dedicado a las personas que nunca dejaron que me dé por vencida, que confiaron en mí en todo momento, que me dieron fuerzas con una palabra, un abrazo o una sonrisa. Adolfo, Alexander, Jhoana, Julia y Juan, Gracias Dios por todo y por haberlos puesto en mi camino. A su vez agradecer por todo el conocimiento brindado y a mis compañeros por ser parte de este gran equipo.

Silvia Panta

Gracias a Dios por permitirme tener esta gran experiencia y cuidarme. A mis padres Fermín y Luza por su incondicional apoyo para lograr mis metas. A mis hermanas Lymari y Katty por su aliento. A mi pequeño hijo JuanPa por sus sonrisas y abrazos. A Karim, una persona muy especial, por su constante apoyo, y agradecer a todos mis amigos que me ayudaron en cada consulta que les realizaba.

Fermín Salaverri

Resumen Ejecutivo

Este trabajo presenta una solución sustentable de negocio con la finalidad de atender un problema social relevante relacionado con la salud de los peruanos. La necesidad que se identifica es permitir el acceso a un servicio de salud de calidad para las personas de nivel socioeconómico B buscando cerrar la brecha que hoy existe en el acceso a atenciones que permitan el cuidado desde un enfoque preventivo a un sector que hoy se encuentra desatendido ya sea por el sector público y privado, ofreciendo un servicio de atención rápida y a un precio accesible. Busca democratizar la atención oportuna a más personas, independientemente de su situación económica, ubicación geográfica o condición.

Se propone el desarrollo de una plataforma *web* (Estar bien) que permite a los usuarios agendar atenciones en salud desde un enfoque preventivo y promocional con diversos profesionales de la salud, permitiéndoles tener el control completo sobre el cuidado de su salud a través de servicios de planificación familiar, psicología, orientación en nutrición y acompañamiento durante el embarazo. El método de trabajo realizado se orientó a conocer las necesidades de los usuarios para determinar el servicio a brindar en la plataforma *web*, con la finalidad de ofrecer un servicio integral de calidad a un precio asequible.

Los resultados determinaron que los varones y mujeres, pertenecientes al segmento socioeconómico B, entre las edades de 18 a 39 años, estarán interesados en acceder a los servicios de salud preventiva y promocional; por lo que la solución tendría la oportunidad de 749 mil personas en Lima, mediante sus características de diferenciación: (a) servicio de calidad, (b) atención rápida y (c) precios competitivos. El estimado de ventas potenciales anuales varía entre 5,000 y 35,000 servicios, a través de su página *web*. Finalmente, los resultados financieros indican que el modelo de negocio es viable generando en el primer año de funcionamiento una venta de más de 5,000 servicios y captar el 1.7% del potencial mercado. Asimismo, la TIR es de 177% al final de los cinco años.

Abstract

The following project presents a sustainable business solution to address a relevant social problem related to the health of Peruvians. The identified need is the following: allow access to low price and high-quality health care for people of a B socio-economic level, seeking to close the gap that today exists to access good medical attention to allow a sector that today is ignored either by the public and private sector to take care from a preventive approach. The project seeks to democratize medic attention to more people, regardless of their economic situation, geographical location or condition.

The project proposes the development of a web platform (Estar bien) that allows users to schedule health care attentions from a preventive and promotional approach with various health professionals, allowing them to have complete control over their health through family planning consultancy, psychology, nutrition guidance and accompaniment during pregnancy. The picked method of work was oriented to know the needs of users to determine the service to be provided on the web platform, in order to offer an integral high-quality service at an affordable price.

The results determined that both men and women, belonging to the B socio-economic segment between the ages of 18 and 39, will be interested in accessing preventive and promotional health services, hence it was estimated that the project could reach up to 749 thousand people in Lima, through the following differentiating features: (a) high quality service, (b) rapid attention and (c) competitive prices. The estimated potential annual sales range between 5,000 and 35,000 services, through the website. Finally, the financial results indicate that the business model is viable by generating in the first year of operation 5,000 services and capturing 1.7% of the potential market. The internal rate of return (IRR) is 177% at the end of the fifth year.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1 Contexto del Problema.....	1
1.2 Presentación del Problema	5
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema por Resolver	7
Capítulo II: Análisis del Mercado	9
2.1 Descripción del Mercado	9
2.2. Análisis Competitivo Detallado	11
2.2.1 Compradores.....	11
2.2.2 Proveedores.....	12
2.2.3 Sustitutos.....	12
2.2.4 Competidores	13
Capítulo III: Investigación del Usuario	16
3.1 Aplicación de la Metodología	16
3.1.1 Empatizar	16
3.1.2 Definir.....	25
3.1.3. Saturación y Agrupación.....	26
3.2 Patrones de Comportamientos Encontrados.....	28
3.3 Perfil del Usuario	28
3.3.1 Mapa de Experiencia de Usuario	31
3.3.2 Momento del Problema Seleccionado	31
Capítulo IV. Diseño del Servicio.....	36
4.1 Concepción del Servicio	36

4.2 Desarrollo de la Narrativa	39
4.3 Carácter Innovador y Disruptivo del Servicio	41
4.4 Producto Mínimo Viable (PMV)	42
4.4.1 Preguntas para Entrevistas de Validación de Solución.....	43
4.4.2 Aprendizaje Validado	43
Capítulo V. Modelo de Negocio	52
5.1 Lienzo del Modelo de Negocio	52
5.1.1 Segmentos de Clientes	52
5.1.2 Propuesta de Valor.....	54
5.1.3 Canales	55
5.1.4 Relación con los Clientes.....	55
5.1.5 Fuentes de Ingreso	56
5.1.6 Recursos Claves	56
5.1.7 Actividades Claves.....	57
5.1.8 Socios Claves	58
5.1.9 Estructura de Costos	59
5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio	59
5.3 Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	61
5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio	62
Capítulo VI: Solución Deseable, Viable y Factible	65
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	65
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	65
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución	67
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	72
6.2.1. Plan de Mercadeo.....	73

6.2.2. Plan de Operaciones.....	82
6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución.....	88
6.3.1 Presupuesto de Inversión.....	88
6.3.2 Análisis Financiero.....	95
Capítulo VII. Solución Sostenible	101
7.1 Modelo de Negocio Próspero.....	101
7.2 Relevancia Social de la Solución.....	103
7.3 Rentabilidad Social de la Solución	104
Capítulo VIII. Decisión e Implementación.....	110
8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	110
8.2 Conclusiones.....	112
8.3 Recomendaciones	113
Referencias	115
Apéndice A: Requisitos Administrativos.....	119
Apéndice B: Información Financiera.....	126
Apéndice C: Simulación de Montecarlo	128

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Comparativo de las Alternativas Digitales que Ofrecen Atenciones Junto con Profesionales de Salud</i>	14
Tabla 2 <i>Guía de Entrevistas para Mujeres y Varones de Edad entre 18 y 39 Años del Nivel Socioeconómico B, que No Poseen Seguro Privado de Salud en Lima Metropolitana</i>	18
Tabla 3 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo A. Datos Personales</i>	19
Tabla 4 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo B. Información general</i>	19
Tabla 5 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo C. ¿Qué es lo que se cree?</i>	20
Tabla 6 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo D. Evocar historias</i>	21
Tabla 7 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo E. Nivel de Conocimiento</i>	21
Tabla 8 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo F. ¿Qué necesita?</i>	22
Tabla 9 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo G. ¿Qué ves?</i>	23
Tabla 10 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo H. ¿Qué oye?</i>	24
Tabla 11 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo I. Percepción</i>	24
Tabla 12 <i>Respuestas de las Preguntas del Grupo J. ¿Qué piensa?</i>	25
Tabla 13 <i>Saturación según Categoría</i>	27
Tabla 14 <i>Declaraciones del Usuario y Definición de Necesidades</i>	34
Tabla 15 <i>Lienzo 6x6</i>	38
Tabla 16 <i>Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio</i>	66
Tabla 17 <i>Hipótesis de Factibilidad y Viabilidad de la Idea de Negocio</i>	66
Tabla 18 <i>Resultados de la Prueba de Accesibilidad</i>	70
Tabla 19 <i>Resultados de la Prueba de Usabilidad y Probabilidad de Uso</i>	71
Tabla 20 <i>Validación de los Resultados de la Prueba de Accesibilidad</i>	71
Tabla 21 <i>Validación de los Resultados de la Prueba de Usabilidad</i>	72

Tabla 22 <i>Objetivos del Negocio</i>	74
Tabla 23 <i>Objetivos de Marketing</i>	75
Tabla 24 <i>Mercado Potencial</i>	76
Tabla 25 <i>Público Objetivo por Año</i>	77
Tabla 26 <i>Ingreso Disponible Mensual y Gasto en Salud x NSE x Costo de la Solución</i>	80
Tabla 27 <i>Costo Promedio de m2 por Distrito, en Soles</i>	82
Tabla 28 <i>Estructura de Inversiones, en Soles</i>	89
Tabla 29 <i>Gasto de Ventas, en Soles</i>	94
Tabla 30 <i>Gasto Administrativo, en Soles</i>	94
Tabla 31 <i>Depreciación</i>	95
Tabla 32 <i>Punto de Equilibrio, en Soles</i>	95
Tabla 33 <i>Estado de Resultado, en Soles</i>	96
Tabla 34 <i>Flujo de Caja Libre, en Soles</i>	97
Tabla 35 <i>Flujo de Caja Libre Simulación Pesimista, en Soles</i>	99
Tabla 36 <i>Flujo de Caja Libre Simulación Neutral, en Soles</i>	100
Tabla 37 <i>Flujo de Caja Libre Simulación Optimista, en Soles</i>	100
Tabla 38 <i>Modelo de Negocio Próspero (Flourishing Business Canvas)</i>	102
Tabla 39 <i>Evaluación del impacto de Allikai en la ODS N°3</i>	103
Tabla 40 <i>Evaluación del Impacto de Allikai en la ODS N°8</i>	105
Tabla 41 <i>Cálculo del Índice de Relevancia Social (IRS) de Allikai</i>	105
Tabla 42 <i>Beneficios Sociales, en Soles</i>	107
Tabla 43 <i>Costo Social Generado por los Equipos Eléctricos Usados por Allikai, en Soles</i> .	108
Tabla 44 <i>Costo Social Generado por los Equipos Eléctricos Usados por el Usuario, en Soles</i>	109
Tabla 45 <i>Costos Sociales, en Soles</i>	109

Tabla 46 *VAN Social, en Soles*.....109

Tabla 47 *Actividades de Implementación*111



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Lienzo Meta Usuario del Perfil de María</i>	29
Figura 2 <i>Lienzo Experiencia de Usuario de María en un Proceso de Infección Vaginal</i>	32
Figura 3 <i>Lienzo Matriz Costo / Impacto</i>	39
Figura 4 <i>Lienzo Blanco de Referencia</i>	44
Figura 5 <i>Pantalla de Inicio</i>	45
Figura 6 <i>Pantalla y Flujo de Información del Registro de Usuario</i>	45
Figura 7 <i>Pantalla de Acceso de Usuario</i>	46
Figura 8 <i>Pantalla de Información del Usuario</i>	46
Figura 9 <i>Pantallas de Muestra de Diversos Servicios</i>	47
Figura 10 <i>Pantalla y Flujo de Información para la Gestión de Citas</i>	48
Figura 11 <i>Pantalla de Equipo Médico</i>	48
Figura 12 <i>Producto Mínimo Viable</i>	49
Figura 13 <i>Lienzo Modelo de Negocio</i>	53
Figura 14 <i>Priorización de Hipótesis</i>	68
Figura 15 <i>Tarjetas de Prueba de Experimentación</i>	69
Figura 16 <i>Logo</i>	78
Figura 17 <i>Distribución de Planta</i>	83
Figura 18 <i>Proceso de Registro en la Página Web</i>	84
Figura 19 <i>Proceso de Registro de Cita en la Página Web</i>	85
Figura 20 <i>Organigrama</i>	86
Figura 21 <i>Crecimiento Anual de Clientes de Allikai</i>	91
Figura 22 <i>Proyección Anual de Servicios Realizados por Allikai</i>	92
Figura 23 <i>Proyección Anual de Ventas de los Servicios Realizados por Allikai en Miles de Soles</i>	93

Figura 24 *Ventas de Servicios en los Diferentes Escenarios, en Soles*.....98

Figura 25 *Mapa de Procesos Críticos*112



Capítulo I: Definición del Problema

En el presente capítulo se describe el contexto donde se identificó el problema, también se define el alcance de lo que se busca resolver a través del conocimiento y comprensión del usuario y, finalmente, se evidenciará la relevancia e importancia del problema.

1.1 Contexto del Problema

Como consecuencia de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 conocida también como enfermedad de Coronavirus o COVID-19, la salud tomó gran importancia para las personas a nivel mundial; ya que se expuso la necesidad de contar con sistemas de salud robustos y fortalecidos, lo que generó mayor conciencia sobre la prevención y promoción de prácticas saludables para proteger la salud. Además según la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI, 2022) los gobiernos a nivel mundial, y específicamente en América Latina, se realizaron inversiones adicionales al presupuesto público para incrementar la capacidad hospitalaria, detener la propagación del virus y distribuir vacunas, sin embargo sólo Chile y Costa Rica mantendrán esta tendencia de crecimiento sostenido; en Perú se implementaron una serie de medidas para hacerle frente a este contexto; sin embargo, estas medidas tuvieron enfoque curativo y paliativo para controlar la situación originada por la enfermedad, descuidando totalmente la inversión en el nivel primario de atención del sector salud y como consecuencia de ello, se dejó de lado la salud preventiva. En la actualidad, el sector salud público enfrenta problemas de presupuesto estatal, lo que decanta en déficit de recursos e infraestructura pese a que concentran el 95% de las atenciones a nivel nacional afectando a muchos usuarios que deben esperar por una atención de salud.

En el estudio publicado por Rodríguez (2023), se indicó que 83 de cada 100 personas que enferman no son atendidas en el sector público, ni privado debido a problemas de

acceso ya sea por no contar con especialistas que cubran la demanda o por no tener centros médicos cerca; además en este estudio se indicó también que el gobierno peruano está invirtiendo en la construcción de capacidad hospitalaria cuando el 97% de las postas y centros de salud en el país no tienen capacidad resolutive para atender a los pacientes que llegan día a día pese a ser la base de la atención primaria de salud. En esta situación, según regulación, el gobierno peruano garantiza el acceso universal a la salud de calidad y bienestar en los artículos 2 y 7 de la Constitución Política del Perú (Congreso de la República del Perú, 1993). Por otro lado, la Ley 29344 (2009) Ley Marco de Aseguramiento Universal de Salud, garantiza también el acceso universal a atenciones de salud en Perú en favor de la seguridad social, es decir, se cuenta con una ley donde se tiene asegurado el acceso a este de forma integral, además se define el alcance del Seguro Integral de Salud (SIS), el cual es subsidiado totalmente por el Estado, para que las personas que no cuenten con un seguro privado ni se encuentren en un sistema semi subsidiado como el ESSALUD, además sean considerados población vulnerable según el Sistema de Focalización de Hogares [SISFOH], puedan recibir atenciones médicas de forma gratuita y cuidar de su salud.

En este contexto, se ha identificado que existen amplias brechas para acceder a las atenciones de salud, siendo el principal motivo, la diferencia entre atenderse en el sector público *versus* el sector privado, el cuál es determinado por el ingreso económico y capacidad adquisitiva, por tanto, quienes no pueden pagar acceden a una salud de calidad y digna, agudizando problemas sociales, como la desigualdad. Según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado [APEIM] (2021) en su estudio sobre los niveles socioeconómicos, se identificó que el ingreso promedio de los peruanos se ha reducido en todos los niveles socioeconómicos; sin embargo, pese a que existe una disminución, el gasto en salud permanece sin cambios y continúa siendo una necesidad básica. Según este estudio,

en todos los niveles socioeconómicos se destinan un promedio del 8% de los ingresos familiares para posibles atenciones médicas que se deban realizar en caso de que algún integrante del grupo familiar requiera asistencia médica, este monto conocido también como gasto de bolsillo en salud, el cual comprende el pago de un seguro privado de salud, el gasto por consultas médicas y medicinas.

Para determinar si este monto basta para atender las necesidades de salud es esencial tener en cuenta el pago directo o el gasto de bolsillo que realizan las familias de forma privada debido a que como parte del presupuesto familiar se destinan recursos económicos propios a la atención médica, lo cual reduce sus ingresos disponibles para mejorar otros aspectos de su bienestar. Según el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (2021), en teoría todo el gasto en salud social es financiado en su totalidad por la ciudadanía, ya sea través de impuesto o mediante pagos directos, pero se puede comparar la participación de este último para determinar pago directo es elevado comparado con otros pares de la región, y partir de ello evaluar cuál es la situación del Perú. En países como Venezuela la población debe asumir el 64% de manera privada, mientras que países como Ecuador o México asumen entre 48% y 44% respectivamente, en Chile y Argentina el gasto privado oscila en el 30% y el Perú en 29%. Este dato es relevante ya que mientras más elevado sea se desalienta el uso del sistema de salud en general, lo cual ocasiona que muchas personas acudan a centros de salud cuando ya tienen enfermedades en etapas avanzadas, lo que implica tratamientos más costosos.

Según APEIM (2021) el NSE B se ha incrementado en 12% a costa del decrecimiento NSE A, es decir muchas familias han disminuido sus ingresos considerablemente generando una disminución en su poder adquisitivo, donde como consecuencia de ello, hubo un ajuste importante en todos sus gastos incluido en salud, lo cual se refleja directamente en la baja penetración de afiliación a sistemas privados de salud,

donde sólo el 12% del NSE B tiene contratado un seguro privado de salud o se encuentra afiliado a una Entidad Prestadora de Salud [EPS]. Como contraparte, a lo privado se tiene a ESSALUD, el cual es un modelo considerado semi contributivo ya que recibe de forma mensual los aportes de los trabajadores formales y parcialmente también recibe subsidios por parte del Estado, pese a ello, presenta dificultades en la administración de sus recursos, generando largas colas de espera para citas ambulatorias, convirtiéndose en una situación más crítica para la atención de casos más complejos, los cuales requieren atención inmediata, y que pese a ello, no se cuenta con la disponibilidad, obligando prácticamente al usuario a atenderse de forma privada, afectando seriamente la economía familiar ya que supone un desembolso adicional.

Asimismo, Seinfeld (2020), en su estudio sobre aseguramiento universal de salud en Perú, sostuvo que el principal problema del sector privado de salud y su dificultad de crecimiento, son los altos precios de sus servicios, la inflación médica, el costo de inversiones en infraestructura y el tamaño del mercado que posee, el cual es pequeño comparado con el 95% de la participación estatal. Esto dificulta cada vez más el acceso de las personas del NSE B, quienes tampoco les es posible acceder al seguro público asistencial como el Seguro Integral de Salud [SIS] dado que uno de los requisitos para el acceso es el de contar con la clasificación socioeconómica vigente de pobre o pobre extremo en SISFOH, presentándose de esta manera, una serie de trabas para su incorporación a un subsistema ya sea público o privado, y como consecuencia, presenta dificultades para poder acceder a atenciones en salud, ya sean primarias o complejas.

También Seinfeld (2020) explicó que, para la empresa privada en Perú, aún le resulta complejo crear soluciones innovadoras para estos segmentos por los problemas ya mencionados, por lo que actualmente no existe oferta para tales segmentos pese a existir demanda. Además también se señala que, dependiendo del diagnóstico, desde el punto de

vista económico, al requerir atención médica, la persona siempre sufrirá un impacto negativo en sus finanzas porque deberá destinar parte de sus ingresos inclusive mayor a lo presupuestado, para su atención de forma inmediata, incurriendo en gastos para consultas médicas, medicinas, exámenes, entre otros; además, dependiendo de su situación laboral, las personas que no laboran bajo un régimen laboral dependiente, corren el riesgo de poder dejar de percibir ingresos quedando en un estado de vulnerabilidad absoluta ya que no les será posible cubrir otras necesidades.

Cuando se tiene un problema de salud, muchos buscan soluciones de corto plazo, consultando sus síntomas vía *Internet*, o acudiendo al boticario para que pueda recomendarle un medicamento que pueda aliviar su malestar, dado que esperar un turno en el sector público tardará, lo cual resulta dificultoso cuando se requiere inmediatez de atención y el asistir a una clínica le resultará costoso, pese a que la solución ideal siempre será que un profesional de salud, revise la sintomatología del paciente para poder brindarle tranquilidad y seguridad respecto al estado, identificando la sintomatología o en caso requiera sea derivado a una atención más compleja. Lo complejo y difícil de acceder a estos servicios se agudizan más en especialidades que tradicionalmente se definen como no prioritarios, como por ejemplo planificación familiar, salud mental, salud reproductiva, nutrición entre otros, pese a que a través de la prevención y promoción de la salud se pueden controlar múltiples situaciones que cuando no se previenen pueden afectar seriamente la vida y la salud de miles de personas y como consecuencia de la sociedad peruana.

1.2 Presentación del Problema

El sistema de salud en Perú posee múltiples problemas estructurales en donde pese a que acceder a este es un derecho fundamental aún no se encuentran atendidas; asimismo, se observa la necesidad de fortalecer la atención primaria de este gran sistema con enfoque en la prevención, tomando relevancia para brindar accesibilidad en salud a quien lo requiera y así

mejorar su calidad de vida o prevenir situaciones que puedan afectarla. Según Solari (2013), especialista en seguridad social, el diagnóstico oportuno de diversas enfermedades como por ejemplo el cáncer de mama, hipertensión o inclusive la prevención del embarazo no deseado, son condiciones y situaciones prevenibles que se pueden anticipar a través de mecanismos de prevención, asesoría y acompañamiento en un primer nivel de atención accesible.

Desafortunadamente, el agravamiento e incremento de la frecuencia de estas situaciones, se da en grupos poblacionales que hoy en día no cuentan con alternativas, por lo que con frecuencia tienen dificultades para atender sus consultas con un especialista en salud debido al costo elevado de estos servicios en el sector privado o la inexistente disponibilidad de estos en el sector público. El agravamiento o desencadenamiento de problemas de salud más complejos son el reflejo de la falta de eficiencia del Gobierno, por no fortalecer un nivel primario de atención libre, donde además de afectar la calidad de vida de las personas, también se generan impactos en la productividad y economía familiar, afectando la economía del país.

Según la Organización Panamericana de la Salud (2017), en Perú existe la autoexclusión a la atención en salud por motivos económicos, ya que aún se tiene gran porcentaje de la población que pese a requerir una atención médica no accedieron a ella por falta de dinero. Por ejemplo, es 40% más probable que una persona con seguro de salud privado asista a una atención médica comparado con las personas que no lo poseen, además existe una parte de la población donde pese a requerir de atención médica de urgencia, sólo el 31% indicó haberlo recibido de forma profesional con un especialista de la salud, en los otros casos, sólo se dejó transcurrir el tiempo o en su defecto acudieron al boticario para recibir medicamentos que controlen su sintomatología. Desafortunadamente, el que un integrante de la familia enferme y requiera atención médica urgente supone un fuerte impacto en la economía familiar, debiéndose priorizar el acceso a la atención de uno por sobre algún otro

gasto básico de la familia como la educación y alimentación de algún otro integrante por un período desconocido dependiendo de la enfermedad y afectando el desarrollo social de este último principalmente o del grupo familiar en su totalidad.

1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema por Resolver

Según la Organización Panamericana de la Salud (2005), en su estudio de perfil de la salud en Perú, las mujeres fallecen con mayor frecuencia por causas naturales; las cuáles están asociadas principalmente a la falta de acompañamiento de la salud reproductiva de la mujer, por complicaciones en el embarazo, el parto, y el puerperio así también como por enfermedades neoplásicas como cáncer de mama y de cuello uterino. Según López (2021), por ejemplo el 95% de los casos de cáncer de mama si son detectados a tiempo, se curan; sin embargo, en Perú el 85% de casos son diagnosticados en estadios avanzados, por ello, cinco peruanas mueren diariamente producto de esta enfermedad, pese a que es una enfermedad que se puede identificar a tiempo siempre que se realice el autoexamen de mama con frecuencia y de la manera correcta idealmente orientado por un profesional. La complejidad del problema identificado radica en poder definir un *set* de servicios que permitan solucionar parte del problema de acceso a la salud preventiva y promocional con enfoque en salud reproductiva de fácil acceso y costo eficiente.

El problema identificado es relevante y de suma importancia debido a que busca reducir la brecha en el acceso a la salud de un grupo que requiere un cuidado especializado enfocado en la salud reproductiva, dado que al no recibir atención se afecta seriamente su desarrollo personal, agudizando problemas y brechas sociales, por ejemplo, un embarazo no deseado que puede ser prevenible a través de la planificación familiar o el que durante la gestación no acceda a servicios de salud mental sobre todo cuando este no ha sido planificado, generando insatisfacción y sensación de fracaso, además de dificultades para la reinserción laboral. Se busca incorporar una alternativa que se pueda alinear a los objetivos

de desarrollo sostenible al 2030 establecidos por la Organización de las Naciones Unidas [ONU], donde se enfatiza en “Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos en todas las edades” (ONU, 2015), construyendo una primera línea de atención de salud accesible con enfoque en salud reproductiva, reduciendo la tasa de embarazos no deseados a través de la planificación, y acompañamiento en el embarazo con enfoque social.

Finalmente, la solución tendrá un componente importante en la búsqueda de recursos que permitan lograrlo con eficiencia en costos como prioridad, sin mermar la calidad del servicio.



Capítulo II: Análisis del Mercado

En el presente capítulo se presenta la oferta vigente que existe en el mercado respecto a una asesoría u orientación sobre temas asociados a la salud en un primer nivel de atención. Así también, se especifican los establecimientos a los que hoy en día puede asistir la población o las que se dan de forma virtual.

2.1 Descripción del Mercado

De acuerdo con la promulgación del Decreto de Urgencia N° 017-2019 (2019), desde noviembre del 2019 en Perú la población nacional y extranjera residente tiene acceso a una cobertura universal de salud gratuita a través del Seguro Integral de Salud [SIS], siempre y cuando no se encuentre afiliado a ningún seguro público o privado y se encuentren en condición de pobreza; sin embargo, esto no necesariamente se ha dado y, muy por el contrario, tampoco ha generado confianza respecto al sistema público de salud en Perú.

Según APEIM (2021), el 66.5% está dentro del SIS y ESSALUD, un 2% pertenece a los servicios administrados por las fuerzas armadas y policía nacional, un 5.6% pertenece al sistema privado de salud compuesta por las EPS, aseguradoras y planes que se ofrecen directamente en las clínicas o de forma privada, y finalmente aún existe un 25.9% que no se encuentran afiliados a ningún sistema de salud. Además, para Sánchez (2017), el 60% de los afiliados en ESSALUD tiene recelo de atenderse en sus centros de salud pese a encontrarse afiliado a este sistema y el 51% desconfía en los hospitales administrados por el Estado; siendo algunas de las razones las deficiencias en infraestructura, la baja disponibilidad de citas, y la pésima calidad de atención en la mayoría de los médicos que brindan atención en las instituciones públicas. Mientras que para IPSOS (2020), el 26% de los peruanos de todos los niveles socioeconómicos, pese a la situación económica, planeaban contratar un seguro privado de salud o inscribirse en una EPS para acceder a una

atención médica en una clínica privada cuando lo requieran, debido al temor de no recibir una atención adecuada y oportuna en las instituciones de la salud por parte del Estado ante la “larga cola de espera”.

Según Somocurcio (2013), la atención en salud integral debe contar necesariamente con tres niveles, una primaria donde se tengan disponibles múltiples formas de acceso, de forma descentralizada para atender situaciones de salud de baja complejidad o diagnósticos en estadio inicial, y en el caso de requerir una asistencia compleja pueda ser derivado a una atención especializada. El autor hace énfasis en que tanto la atención primaria a través de centros médicos y la medicina preventiva traen múltiples beneficios como evitar las saturaciones en las diferentes atenciones en los hospitales, la reducción de la tasa de mortalidad, la detección de distintas enfermedades en estadios iniciales, lo cual asumiendo que gran parte de la atención de salud la asume el Estado, supone un ahorro considerable del gasto en el PBI. Sobre este último punto, es importante precisar que la falta de acceso a atención médica no solo afecta a los más pobres, sino por el contrario también afecta a las personas independientemente del sexo con ingreso medio, dado que al no tener un seguro de salud privado, y tampoco formar parte del sistema de aseguramiento público, son más frecuentes los famosos “gastos de bolsillo” en clínicas y de forma privada o peor aún, no reciben atención hasta que se requiera de una atención más especializada la cual supone un mayor gasto.

Si se busca avanzar en aseguramiento de calidad de salud, se debe trabajar en reducir las brechas, donde el tener dinero no sea determinante para acceder a un diagnóstico y atención oportuna. El generar una propuesta que permita construir una primera línea de atención médica y atención de salud primaria para todos representa un reto donde el factor determinante sea el poder convertirlo en accesible para una población que hoy en día no cuenta con alternativas y requiere de atención, porque se encuentra

expuesta a impactos negativos en el ámbito económico y financiero. Debido a ello, la solución busca atender la problemática de los usuarios que presentan problemas de accesibilidad a servicios de salud, dado que hoy no cuentan con una oferta la cual pueda atender sus necesidades a un precio accesible a su condición económica.

Dependiendo del subsistema de salud al que pertenezca la usuaria, la necesidad de atención médica y la criticidad del malestar, se tendrán diversas experiencias respecto a la atención a recibir en el centro de salud o clínica privada. Contrario a lo que se cree, la solución a los múltiples problemas del sistema público de salud, no está en implementar más hospitales, sino por el contrario fortalecer la atención primaria a través de múltiples canales para facilitar su acceso al servicio de salud. Ugarte (2021) indicó que existe el reto de fortalecer el primer nivel de atención incorporando personal médico en el primer nivel en centros de salud donde no hay, y garantizar atención domiciliaria o remota. Si no es a través del sistema público, los usuarios para poder recibir atención médica deberán desembolsar un monto para acceder a un seguro privado, o realizar el pago directamente a la empresa privada, que en muchos de los casos resulta ser muy costoso con lo cual retrasa el acceso a la atención más de lo que se debe. Por ello, es importante incorporar más alternativas privadas de atención primaria que complementen la oferta del sistema de salud peruano, para garantizar y facilitar el acceso de más personas a la salud de calidad.

2.2. Análisis Competitivo Detallado

2.2.1 Compradores

Todo el ámbito informático ha crecido a gran escala, posterior a la pandemia por COVID-19, el uso de las redes sociales, páginas *web* o aplicaciones móviles, son actualmente la fuente principal para vender y ofrecer el producto o servicio al público. En el Informe sobre Tecnología e Información (2021), se mencionó que el desarrollo humano vino acompañado de rápidos cambios en la tecnología y una creciente proliferación de dispositivos

móviles y servicios digitalizados. Esto indica que conforme pasen los años, los servicios digitales serán los más usados por las personas que busquen un producto o servicio independiente del sector dado lo práctico que es acceder a estos. Sin embargo, según Tecnología Digitales para un Nuevo Futuro (2022), el progreso de la tecnología también ha ido acompañado de resultados socialmente negativos, como la exclusión de una parte importante de la población mundial de los beneficios de la digitalización, esto se debe a los ingresos que no les permiten tener una conectividad significativa o acceder a dichos dispositivos.

2.2.2 Proveedores

Becerra (2021) sostuvo que el consumo de *Internet* en el mundo aumentó un 19.5%, también indicó que la población conectada llegó a los 4.900 millones de personas, lo que representa el 63% de la población mundial. Esto generó en muchos casos que las redes, aplicaciones o páginas web colapsaron, porque no se contaba con una estructura informática adecuada para el nivel de la demanda, lo cual forzó a una reestructuración. Asimismo, se realizaron inversiones en el desarrollo de estas. El confinamiento producto de la pandemia por COVID-19 impulsó a diferentes empresas a encontrar diferentes formas de brindar servicios remotos y de manera digital, permitiendo un ahorro en los gastos asociados al mantenimiento de un local. Por ejemplo, en el sector salud se incorporó la telemedicina con el objetivo de que las personas no requirieran asistir directamente al centro de salud, reduciendo la saturación de los servicios ambulatorios para casos no complejos y mitigando el riesgo de contagio.

2.2.3 Sustitutos

Existen múltiples soluciones generadas por la empresa privada del Perú que facilita el acceso a atenciones de salud en un primer nivel de atención en formato digital; por ejemplo, DR. ONLINE de SANNA que se ofrece a través de un aplicativo móvil con exclusividad a

asegurados de Pacífico Seguros donde se atienden casos de baja complejidad, nutrición, o salud mental. DOCTE de la clínica Internacional que brinda servicios a los asegurados de Rímac enfocados principalmente a atenciones médicas con entrega a domicilio de los medicamentos prescritos por el médico. Finalmente, se tiene a Médico Online de La Positiva Seguros y la Clínica Digital de Mapfre que funciona de la misma forma que los anteriores (ver Tabla 1). Estas plataformas y aplicativos brindan atención de salud de baja complejidad de forma remota, a través de la tele orientación. Para acceder a estos aplicativos, se debe realizar el pago de un seguro mensual a través de una aseguradora y de un pago adicional por la atención el cual varía de acuerdo con el seguro de salud que posea el usuario. Estas alternativas no están disponibles para personas que no se encuentren afiliados a seguros, por lo que deben asistir a las clínicas directamente de forma presencial donde con frecuencia el costo es mayor.

2.2.4 Competidores

Los competidores están conformados por aquellos servicios especializados con enfoque en salud reproductiva y planificación familiar que se brindan a través de medios virtuales, los cuales se explican a continuación:

- **Impares:** Tiene cuatro sedes en distintos distritos de Lima Metropolitana, y tres sedes en regiones o provincias. Ofrece los siguientes servicios: (a) cardiología, (b) fertilidad, (c) dermatología, (d) medicina general, (e) psicología, (f) ginecología y obstetricia, y (g) planificación familiar. En su página web permite conocer a su equipo médico, cuenta con una asesora virtual (Victoria) la cual deriva al WhatsApp para una asistencia más personalizada, permite reservar la cita presencial e indica las promociones actuales a los cuales se pueden acceder solo por la página web. Además, de ofrecer información relevante en sus redes sociales sobre temas de interés público con enfoque de acompañamiento en la salud

Tabla 1*Comparativo de las Alternativas Digitales que Ofrecen Atenciones Junto con Profesionales de Salud*

Patrocinador	Clínicas Privadas	Compañías de seguros	Independientes	Empresa Privada – Pública	
Descripción	Se han implementado plataformas digitales para la autogestión, donde el usuario puede generar una cita con un especialista, descargar recetas o resultados y también recibir recomendaciones respecto al cuidado de su salud. Adicional a ello, puede acceder a citas virtuales con los médicos de la clínica.	Las compañías de seguros han generado sus propias alternativas de clínica digital para poder ofrecer al usuario una opción más económica y reducir las veces que asista de forma presencial a la clínica. Nacen producto de la pandemia, cuando se redujeron las citas presenciales y por el temor de los usuarios a contagiarse	Se implementó una clínica digital, donde el usuario ingresa sus síntomas y la solución lo orienta respecto a lo que debería hacer en caso de requerir medicamentos o una atención más especializada. Es totalmente gratuita y tiene enfoque de autogestión.	Existen múltiples alternativas privadas, donde especialistas ofrecen su servicio a través de redes sociales enfatizando en que la atención remota es de calidad y que puede acceder a especialidades que se dificultan ubicar en los hospitales. Con frecuencia se da a través de video llamadas.	Profesionales médicos independientes que poseen una cartera de pacientes. Ellos mismos gestionan su archivo de historias.
Ubicación	App de la Red AUNA, App de la Clínica Internacional, App SANNA, entre otros.	Médico Online de La Positiva Seguros, DR. Online de Pacífico Seguros y DOCTE de Rimac Seguros.	Clínica Digital MAPFRE	Médicos independientes	Smart Doctor
Propuesta de valor	Estas buscan mejorar la experiencia del usuario ya que toda la información que requiera, ya sea para gestiones personales o segundas opiniones aliviando también la carga administrativa.	El servicio se da a cargo de un médico general que orienta al paciente según una revisión a través de videollamada. Idealmente son atenciones que no requieren de revisión física. Se recetan medicinas y en caso sea más complejo se deriva a una atención presencial.	La Clínica Digital MAPFRE es una plataforma de autoevaluación médica, que te brinda diagnósticos online contestando preguntas sencillas. Además, te orienta respecto a si necesitas atenciones más especializadas.	Te brindan una menor cola de espera y un menor costo comparado con las clínicas particulares sin perder calidad en el servicio.	Busca que más personas en el Perú accedan a atenciones en salud independientemente de su nivel socioeconómico o en donde se encuentre físicamente.
Requisitos para acceder a la atención	A través de su seguro privado o pagando de forma particular. Deberá pagar la cita directamente en el App de la clínica con un costo más elevado.	El requisito principal es tener seguro privado o un plan de EPS. Para acceder a la cita en algunos casos requiere del pago de un deducible y coaseguro.		Deberá pagar la cita directamente al médico ya sea por transferencia, o por billeteras electrónicas como Plin o Yape.	Puede acceder a este a través del pago de un plan privado contratado en Smart Doctor o través del MINSa. Esto solo para casos de COVID-19.

reproductiva de las mujeres.

- Instituto Médico de la Mujer (IMM): Es un consultorio especializado en mujeres con atenciones en ginecología y también ofrecen diversos servicios para gestantes como ecografías y revisión de resultados, por lo que todas sus atenciones son presenciales. Tienen una sede en San Isidro y al ingresar a su página web permite reservar una cita, ir directamente al WhatsApp de la empresa para consultas y acceso a sus redes sociales. Además, se puede visualizar artículos de interés para lectura, conocer al equipo médico encargado de las atenciones y visualizar las recomendaciones de las diferentes personas que han tomado el servicio.
- Feme Ginecología y Rehabilitación Integrada: Es un consultorio que brinda atenciones ginecológicas y consultas sobre patologías de los órganos sexuales femeninos. Tiene una sede en Jesús María, y la página web permite agendar la cita de forma virtual o a través de un WhatsApp.
- Consultorio Nosotras: Es una página web donde se brinda respuestas sobre consultas ginecológicas y psicológicas, siendo una atención general respecto a temas de vida sexual, planificación familiar, ciclo menstrual y flujo vaginal. Estas quedan registradas en la página web y sirven de consulta para otras mujeres. Se da de forma gratuita y no brinda respuestas específicas o complejas, en esos casos se recomienda asistir a un especialista.

Capítulo III: Investigación del Usuario

En este capítulo se plantea el perfil del usuario, a través del desarrollo de los lienzos meta usuario, y el lienzo de experiencia de usuario para conocer las actividades que realiza, sus anhelos, así también como sus alegrías, y frustraciones.

3.1 Aplicación de la Metodología

Design Thinking es la metodología que se utilizará para el desarrollo del presente capítulo, porque su principal característica es que toma como centro la perspectiva del usuario y lo aborda desde diversas perspectivas, donde a través de un proceso ordenado se construye una idea basada en el conocimiento profundo de este a partir de la exploración de sus necesidades. Este método permite generar propuestas innovadoras que realmente requieran los usuarios, asegurando el éxito de la implementación con mayor frecuencia, porque solucionará un problema tomando como base el sentir, pensar y comportamiento del usuario. El proceso se inicia con la fase de “empatizar” donde se enfoca en la exploración a través de una entrevista donde no solo se indagará y se buscará conocer las respuestas respecto a ciertas consultas, sino por el contrario conocer y observar sus reacciones. Finalmente, con la construcción del lienzo meta usuario, se conseguirá realizar un análisis de estas características, donde se ordenará las necesidades para continuar con las otras fases de la metodología.

3.1.1 Empatizar

Se buscó tener una entrevista agradable, donde los entrevistadores generen un ambiente de confianza con la finalidad de obtener respuestas y actitudes honestas. Se busca explorar el problema identificado donde los usuarios requieren de atenciones médicas; sin embargo, no cuentan con un seguro privado, y como se explicó el sector público no cuenta con los recursos para atenderlos, por ello cuando requieren atención de forma urgente o preventiva deben pagarlo directamente, generando consigo un retraso en la atención. Se

elaboró una entrevista que ayudará a explorar el sentir de los usuarios y los motivos frecuentes por los que busca una cita médica o en qué casos en específicos asisten a la clínica de manera particular, además también se explorará el frente de la salud preventiva y promocional como la planificación familiar.

En la Tabla 2 se muestra la entrevista que se ha dividido en nueve grupos, los cuales tienen sus preguntas y su respectivo sustento.

En la Tabla 3 se describen las características resaltantes del grupo A, en las preguntas referidas a los datos personales, se identifica que el 55% son personas entre el rango de 30 a 35 años. En cuanto a la pregunta de dónde viven, el 63% son de Lima Norte principalmente de los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia y un 18% de Lima Centro.

En la Tabla 4 se muestran los resultados del grupo B, donde se detalla información general sobre su accesibilidad a la atención médica. Dando respuesta a la pregunta ¿A qué te dedicas? El 70% desarrolla actividades de forma privada bajo la modalidad de empleado dependiente, un 25% de forma independientemente y solo 5% aún se encuentran estudiando una carrera en nivel de pregrado.

Con respecto a la pregunta ¿Posee algún tipo de seguro?, el 70% respondió que sí, ya que al trabajar de forma dependiente acceden a ESSALUD y un 10% de este grupo también indicó que tiene EPS porque el costo mensual es bajo ya que la empresa en la que labora asume parte del costo y el resto se le descuenta en la planilla; sin embargo, existe un 30% que indicó desconocer tener algún tipo de seguro de salud. Sobre la pregunta, ¿Con qué frecuencia asistes a una cita médica?, el 90% indicó que asiste solo si es realmente necesario es decir presenta mucho dolor o un síntoma que le genere alarma y un 10% asiste de forma preventiva anualmente así no lo requiera para realizarse un chequeo preventivo porque es gratuito por su seguro.

Tabla 2*Guía de Entrevistas para Mujeres y Varones de Edad entre 18 y 39 Años del Nivel**Socioeconómico B, que No Poseen Seguro Privado de Salud en Lima Metropolitana*

Grupo	Preguntas	Sustento
A. Datos personales	¿Me brinda su nombre y apellido? ¿En qué distrito vive? ¿Qué edad tiene?	Generar un espacio de confianza para conocerlo a través de la pregunta de sus datos personales.
B. Información general	¿A qué te dedicas? ¿Posee algún seguro de salud público o privado? ¿Con qué frecuencia asistes a una cita médica?	Conocer su accesibilidad al sistema de salud y los motivos por el cuál asiste una atención médica.
C. Qué es lo que creen	¿Consideras que la planificación familiar es solo para mujeres? ¿Crees que los varones saben de planificación familiar? ¿Quién consideras que es el responsable de la planificación familiar?	Conocer el estereotipo del cuidado o planificación familiar.
D. Evocar historias	¿Alguna vez fuiste a una cita médica con enfoque preventivo? ¿Qué conoces de la planificación familiar? ¿Piensas tener hijos?	Conocer sus experiencias con la salud preventiva y promocional.
E. Nivel de conocimiento	¿Consideras que te brindaron información importante en el colegio? ¿Tus padres en algún momento te hablaron de cuidado y protección sexual? ¿Crees que ya no existe TABU, para hablar de planificación familiar?	Conocer el nivel de educación o conocimiento tienen hasta el momento
F. ¿Qué necesita?	¿Te has planteado alguna vez asistir a consulta médica para temas de salud reproductiva? ¿Crees que es importante?	Conocer su disposición para el cuidado de su salud reproductiva femenina y el uso de nuevas alternativas de atención.
G. ¿Qué ves?	¿Te sientes seguro respecto a tu salud reproductiva? ¿Consideras que el acceso a planificación familiar es costoso? En caso de requerir alguna consulta ¿A dónde acudirías?	Conocer su percepción sobre la accesibilidad a recibir atención para el cuidado de su salud primaria con enfoque en su salud reproductiva.
H. ¿Qué oye?	¿Qué conoces acerca de la planificación familiar que brinda el Gobierno Peruano? ¿Tus amistades se atienden en caso requieran atención de planificación familiar o embarazo?	Conocer cuál es la información que escucha de su entorno.
I. Percepción	¿Crees que el cuidado preventivo, solo debe ser para las mujeres? ¿Crees que los varones también deberían asistir a un control periódico?	Conocer lo que saben de prevención y quién es el responsable.
J. ¿Qué piensa?	¿Estaría dispuesto a acceder/cambiarse a una nueva alternativa que te acompañe en tu salud sexual reproductiva? ¿Qué condiciones debería cumplir? ¿Qué no le gusta de las opciones con las que cuenta actualmente? ¿Con qué frecuencia la usarías?	Conocer qué le genera desconfianza respecto al acceso a atención médica para situaciones asociadas a su salud, su apreciación respecto a potenciales soluciones y cómo le gustaría que sea esta alternativa que permitiría el acceso a estos servicios.

Tabla 3*Respuestas de las Preguntas del Grupo A. Datos Personales*

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿Qué edad tienes?	El 45% de las entrevistados son mujeres y el 55% son varones, de los cuales el 30% tienen entre 20 y 30 años y el 70% tiene entre 30 a 35 años.	“Soy joven”
¿En qué distrito vives?	Se divide en 3 grupos, siendo el 63% de los entrevistados de Lima Norte, 18% de Lima Centro, 12% del Callao, y finalmente un 7% vive en distritos de Lima Sur.	“Lejos de todo y sumado al tráfico mucho más”

Tabla 4*Respuestas de las Preguntas del Grupo B. Información general*

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿A qué te dedicas?	El 70% de entrevistadas labora de forma privada en una actividad asociada a la carrera que estudió, un 25% de forma independiente y solo el 5% aún se encuentra estudiando nivel pregrado.	“Quiero seguir creciendo laboralmente en donde estoy trabajando”
¿Posee algún tipo de seguro de salud?	El 60% indica tenerlo a través de ESSALUD porque labora de forma privada, un 10% posee seguro EPS porque su empleador lo cubre en gran porcentaje y un 30% desconoce tener algún tipo de seguro.	“Tengo seguro privado porque en mi trabajo lo pagan sino no tendría porque es caro”
¿Con qué frecuencia asistes a una cita médica?	El 90% indica que asiste al médico cuando posee un malestar crítico que requiera atención inmediata como una infección o dolor agudo y un 10% a través de su EPS.	“Voy solo si es emergencia porque en ESSALUD nunca hay citas y si debo ir a la clínica me sale muy caro”

En la Tabla 5 se puede identificar el estereotipo que tienen las personas con respecto a la identificación de responsabilidad con el tema de “Planificación Familiar”, donde el 80% de entrevistados considera que la planificación familiar es solo de las mujeres, y el 20% restante considera que es de ambos, ningún entrevistado indicó que fuera solo de los varones. Y cuando se preguntó si se considera que los varones saben de planificación familiar, solo el 20% indicó que sí consideran que los varones saben del tema y el 80% restante considera que los varones no saben del tema. Y al hablar de responsabilidad, el 80% de los entrevistados considera que la responsabilidad de saber de planificación familiar es solo de las mujeres, y lo resaltante es que el 20% restante no responde. En su mayoría los entrevistados consideran a la mujer como responsable y que debe saber de planificación familiar por ser la que lleva la

gestación, y este dato se obtuvo porque se consultó el porqué de la respuesta.

Tabla 5

Respuestas de las Preguntas del Grupo C. ¿Qué es lo que se cree?

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿Consideras que la planificación familiar es solo para mujeres?	El 80% considera que la planificación familiar es solo para las mujeres, mientras que el 20% restante considera que la responsabilidad es de ambos sexos.	“Las mujeres son las responsables por llevar el embarazo”
¿Crees que los varones saben de planificación familiar?	El 20% indica que los varones saben de planificación familiar. El otro 80% indica que los varones no saben nada de planificación familiar.	“Los varones no necesitan saber de planificación familiar”
¿Quién consideras que es el responsable de la planificación familiar?	El 80% considera que la responsable de la planificación familiar son las mujeres, y el 20% no responde a la pregunta.	“La mujer es la que debe preocupar más por cuidarse”

En la Tabla 6 se muestra un poco más sobre el hábito y conocimiento de las personas entrevistadas. Con las respuestas se ha deducido que el 70% de las personas sí asistieron al menos una vez en su vida principalmente porque en su colegio o centro de estudios se realizaban campañas de planificación familiar y educación sexual, donde el 30% se realiza controles y exámenes y el otro 70% asistieron a capacitaciones, charlas y asesorías. Al explorar sobre su conocimiento acerca de planificación familiar se identifica que el 100% sustenta que es importante debido a que ayuda a planificar el proyecto de vida personal, principalmente desde el punto de vista profesional. En la última pregunta se aborda sus deseos de ser madre, y el 90% indicó que busca tener un hijo, sin embargo, desean planificarlo cuando haya logrado parte de sus metas y cuente con la oportunidad de tener servicios de salud que la cuiden en su etapa de gestante.

En la Tabla 7 se busca conocer el nivel de conocimiento que tienen con respecto a la planificación familiar, con el fin de indagar si anteriormente les han hablado del tema, dónde les hablaron del tema. Se busca saber también si aún existe el TABU, para lo cual se generaron las siguientes preguntas. ¿Consideras que te brindaron información importante en el colegio?, ¿Tus padres en algún momento te hablaron del cuidado y protección sexual?, solo el 10% mencionó que lo habló en casa y que sus padres reforzaron el tema, el 30%

indica que lo que saben, lo aprendieron en el colegio, 20% de los entrevistados indica que no recuerda en qué momento hablaron del tema, no tengo mucho conocimiento al respecto, y el 40% restante menciona que lo aprendió cuando era adulto, mediante alguna amistad, o con su pareja. Cuando se pregunta si ¿creen que no existe TABU para hablar de planificación familiar?, el 20% no responde, y el 80% cree que la sociedad no habla del tema porque sigue existiendo TABU, más para las mujeres que para varones, es una sociedad machista.

Tabla 6

Respuestas de las Preguntas del Grupo D. Evocar historias

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿Alguna vez fuiste a una cita médica con enfoque preventivo?	El 70% indica que fue campañas de promoción de planificación familiar.	“Sí porque en mi colegio había campañas de sensibilización”.
¿Qué conoces de la planificación familiar?	El 100% indica que es importante ya que ayuda a planificar el futuro profesional.	“No quiero quedar embarazada porque aún tengo sueños que cumplir, mis amigas me recomendaron el método que usan”
¿Piensas tener hijos?	El 90% indica que desea tener hijos inclusive las que ya son madres o padres, pero todos coinciden en que antes les gustaría asegurarse de poder contar con economía para acceder a servicios de calidad durante su embarazo. El otro 10% indica que aún no sabe.	“Me gustaría ser mamá en algún momento siempre que sea planificado y cuente con dinero para pagar todo lo que conlleva el embarazo”

Tabla 7

Respuestas de las Preguntas del Grupo E. Nivel de Conocimiento

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿Consideras que te brindaron información importante en el colegio?	El 10% recibió información en casa, el 20% no recuerda en qué momento empezaron a hablar del tema, 30% aprendieron en el colegio y el 40% restante lo aprendieron de adulto, con una amistad o su pareja.	No recuerdo en qué momento me puse a hablar del tema, no tengo mucho conocimiento al respecto”
¿Tus padres en algún momento te hablaron de cuidado y protección sexual?		
¿Crees que ya no existe TABU, para hablar de planificación familiar?	El 80% cree que la sociedad aún tiene el TABU muy marcado y el 20% restante no responde.	Creo que la sociedad tiene mucho TABU, más para mujeres que para varones, es una sociedad machista”

En la Tabla 8 se muestran los resultados del grupo F, donde se busca conocer sus principales necesidades respecto al cuidado de su salud reproductiva y planificación familiar.

El 70% de los entrevistados no tiene planeado acudir en el próximo trimestre a un profesional de la salud de manera preventiva por motivos económicos; sin embargo, de requerir atención de emergencia sí podrían asistir. Por otro lado, el 95% considera que el cuidado de la salud reproductiva es importante para asegurar su desarrollo social, contrario a ello, sólo el 5% realiza chequeos y controles preventivos debido a que cuentan con beneficios dentro de sus seguros privados. Existe un grupo que desconoce si cuentan con alternativas preventivas en el sector público pese a estar afiliados a ESSALUD y hacen referencia al sector privado cuyo acceso es muy costoso a este tipo de atenciones de forma particular por lo que resulta casi imposible realizarse chequeos preventivos femeninos anuales, pese a ser recomendado y peor aún asistir a asesorías de planificación familiar.

Tabla 8

Respuestas de las Preguntas del Grupo F. ¿Qué necesita?

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿Te has planteado alguna vez asistir a consulta para consultar sobre salud reproductiva?	El 70% no tiene planeado acudir con un profesional de la salud por motivos económicos, peor aún, el 100% indica que con menor probabilidad asistirá a consultar sobre planificación familiar debido a que los costos en clínica son similares a las de una atención de algo más complejo.	“No, al menos que tenga algo muy grave y necesariamente deba ir a la clínica”
¿Crees que es importante?	El 95% piensa que es importante el cuidado de la salud reproductiva; sin embargo, sólo el 5% realiza los controles y chequeos preventivos a través de sus seguros privados.	“Es importante cuidarse porque hay muchos casos de cáncer o infecciones que se agravan, he visto de cerca casos de amigas”

En la Tabla 9 se evalúa poder conocer su percepción del acceso a la salud reproductiva, donde el 30% de las encuestados sí se sienten confiados con respecto a los cuidados que toma, sin embargo, todos mencionan la necesidad de más información para poder sentirse mucho más seguros porque con frecuencia recurren al *Internet* para acceder a información sobre salud. Al preguntarse por el costo que genera esos servicios el 77% considera que la atención en salud en general es costosa, el otro 23% indica el parecer costoso, pero por motivos laborales, de desplazamiento o de disponibilidad de los servicios

no pueden acceder a estos porque no se adapta a horarios laborales o de estudios diarios. Además, el 90% considera como primera alternativa las clínicas o lugares privados para poder ser atendidos ante una consulta médica o emergencia, sólo el 10% toma en consideración los servicios públicos, como los hospitales. Cuando se explora específicamente sobre servicios de planificación familiar, las entrevistadas coinciden en que resulta difícil acceder a estos ya sea por motivos económicos ya que en las clínicas privadas cuestan igual o de forma particular de la misma manera y en el sector público la disponibilidad no se adapta a su rutina de trabajo obligándose prácticamente a priorizar entre su horario laboral o sus estudios.

Tabla 9

Respuestas de las Preguntas del Grupo G. ¿Qué ves?

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿Te sientes segura respecto a tu salud reproductiva femenina?	30% si se sienten seguros y el 70% indica que no. El 100% de los encuestados menciona que necesita más información.	“Siempre busco en Internet consejos”
¿Consideras que el acceso a planificación familiar es costoso?	El 77% considera caro acceder a un servicio, solo el 23% lo ve accesible pero que por temas de tiempo no puede acceder a este tipo de consultas.	“Es muy costoso, la cita médica en clínica, solo voy si es necesario, pero por planificación familiar casi tiene el costo de una atención de emergencia”
En caso de requerir alguna consulta ¿A dónde acudirías?	El 90% considera como primera alternativa a las Clínicas o lugares privados	“Si, tengo que ir a la clínica, porque si voy a ESSALUD nunca hay citas”

En la Tabla 10 se evalúa el conocimiento que tienen los encuestados del entorno en el viven y experiencias, en este punto se evidenció que el 20% desconoce sobre las atenciones ofrecidas por el Estado pese a que son gratuitas, el 80% sí lo sabe, pero menciona la poca información que tienen al respecto, además tienen desconfianza por sobre cómo es la atención o si solo es entrega de métodos anticonceptivos de barrera, como el preservativo. Por último, cuando se consulta por las atenciones de familiares o amigos, los entrevistados respondieron en el 100% que se atienden en entidades privadas o particulares porque ahí tienen inmediatez en la atención, con profesionales que las atenderán correctamente y con

respeto; además narran experiencias agradables de acompañamiento en caso de gestación y nuevamente sobre la confianza que tienen cuando un servicio es prestado por un particular.

Tabla 10

Respuestas de las Preguntas del Grupo H. ¿Qué oye?

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿Qué conoces acerca de la planificación familiar que brinda el Estado?	El 20% no sabe de estas atenciones, el 77% sabe de los programas del estado, pero en su mayoría solo lo básico o casi nada.	“Solo regalan preservativos”
¿Tus amigas y conocidas donde se atienden en caso requieran atención de planificación familiar o embarazo?	El 100% indica que sus amigos y conocidos asisten a clínicas y centros privados.	“Si esperan una cita en Estado o Essalud tardarán 6 meses en atenderlos” “Mi amiga atendió su embarazo de forma privada donde le enseñaron a prepararse hasta a nivel psicológico”.

En la Tabla 11, en este grupo se busca conocer la percepción de responsabilidad para el tema de planificación familiar, para lo cual se desarrollaron dos preguntas, ¿Crees que el cuidado preventivo, solo debe ser para las mujeres?, solo el 10% no responde. El 30% cree que es responsabilidad de ambos, porque no solo queda el tema con un embarazo, sino que existen las enfermedades de transmisión sexual, el 20% de los entrevistados cree que es responsabilidad del varón, por ser el jefe de familia, y el 40% cree que es responsabilidad solo de las mujeres, por ser las responsables de un embarazo. Además, al preguntarles, ¿Crees que los varones también deberían asistir a un control periódico?, el 70% indican que no, que los hombres necesitan aprender de amistades, de experiencias, solo el 30% cree que deberían asistir a un control para saber que todo está bien.

Tabla 11

Respuestas de las Preguntas del Grupo I. Percepción

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿Crees que el cuidado preventivo, solo debe ser para las mujeres?	El 10% no responde, el 30% indica que es responsabilidad de ambos, 20% cree que es responsabilidad del varón y 40% es responsabilidad de la mujer.	“No solo es un tema de embarazo, sino que existen las enfermedades de transmisión sexual”.
¿Crees que los varones también deberían asistir a un control periódico?	El 70% indica que NO, y solo el 30% indica que se deberían controlar.	“Deberían asistir a un control para saber que todo está bien”.

En la Tabla 12 se pregunta un poco sobre lo que opinan de lo que actualmente se tiene como alternativas para el cuidado de su salud reproductiva y planificación familiar, además, se explora su disposición a nuevas soluciones que les garantice el acceso a una atención personalizada y con un profesional de la salud. El 20% no estaría de acuerdo con opciones distintas a las de ir a una clínica debido a que indican que la relación médico paciente solo se da en forma presencial. Un 80% sí estaría interesado en explorar nuevas opciones siempre que sea económico, de fácil acceso, ofrezca diversos servicios y cuente con un equipo calificado idealmente en el sector salud. Finalmente hay un 70% de los encuestados que indican que utilizarían el servicio de forma mensual siempre que el costo sea accesible y se adapte a su rutina, un hallazgo interesante es que el usuario busca accesibilidad sin tener que desplazarse hasta una clínica en su horario ya sea laboral o de estudios y el costo del servicio.

Tabla 12

Respuestas de las Preguntas del Grupo J. ¿Qué piensa?

Grupo	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
¿Estaría dispuesto a acceder/cambiarse a una nueva alternativa que te acompañe en tu salud sexual reproductiva?	Solo el 20% de los encuestados no estaría dispuesto al cambio ya que prefieren la atención presencial; sin embargo, el 80% restante sí se encuentra buscando otras opciones.	“Si es económico y no tengo que esperar mucho para una atención con un profesional calificado sí podría probar sobre todo para situaciones que no son emergencia”
¿Qué no le gusta de las opciones con las que cuenta actualmente? ¿Con qué frecuencia la usarías?	Coinciden en que es costoso y no se cuentan con opciones remotas ya que para asistir a una cita. El 70% indica que podría ser mensual siempre que el costo sea adecuado, y el 15% trimestral, finalmente el 15% restante indica que solo si lo requiere.	“Depende del costo y de cuándo y dónde serían las citas” “Siempre que no se cruce con mi horario laboral”

3.1.2 Definir

En esta etapa, después de empatizar con el usuario se procederá a organizar y ordenar la información recopilada en las entrevistas realizadas, posterior a este ejercicio con el

contenido, se desarrollan los lienzos, meta usuario y experiencia usuario, y como resultado se puede definir el perfil que tiene el usuario, buscando encontrar patrones que permitan generar una solución innovadora.

3.1.3. Saturación y Agrupación

De acuerdo con la información obtenida, se agrupan en diversas categorías enfocadas en anhelos, motivaciones, frustraciones y necesidades como se muestra en la Tabla 13. Entre los anhelos más resaltantes están que los usuarios desearían contar con un adecuado sistema de salud para atenderse cada vez que lo requieran y prevenir enfermedades que se puedan complicar o diagnósticos específicos asociadas a su salud reproductiva desde el enfoque preventivo y promocional.

Les interesa conocer acerca de la planificación familiar, siempre de la mano de profesionales con experiencia que puedan ayudarlos, los orienten y les brinden confianza a través de un buen trato. Se identifica también que se sienten interesados por acceder al sistema privado, sin embargo, relatan que no encuentran alternativas que se ajusten a sus necesidades, siendo motivos como el económico y el tener que desplazarse para atenderse a algunos de los principales desafíos que buscaría incorporar a la propuesta de valor. Si bien es cierto, la mayoría de los entrevistados indicaron que les gustaría ser madre o padre en el futuro, todas coinciden que buscan planificar un embarazo cuando posean estabilidad laboral y mayor poder adquisitivo por lo que conlleva la preparación de la mujer en la etapa pre y post natal. La principal frustración identificada es que cuando requieren ser atendidos en los hospitales, pese a la urgencia, no encuentran disponibilidad inmediata, por lo que deben evaluar si realmente es necesario asistir a la prestación privada ya que de ser algo leve hay una sensación de haber gastado dinero en vano, porque los costos sobrepasan su presupuesto destinado a salud. Debido a ello, con frecuencia deben evaluar si realmente es necesario asistir con un profesional de la salud.

Tabla 13*Saturación según Categoría*

Categorías	Resultados
Anhelos	<p>Poder atenderse de forma rápida sin necesidad de gastar mucho dinero. Que no tenga que esperar a agravarse o tener una enfermedad grave para que las atiendan. Tener a su disposición profesionales de salud que la puedan ayudar a cuidar su salud. Poder atenderse sin necesidad de desplazarse o tener que pedir permiso. Planear su embarazo cuando lo desee, después de cumplir sus metas personales y que cuando suceda, tenga acceso a un acompañamiento pre y post natal.</p>
Motivaciones	<p>Aspirar a un ascenso o nuevo empleo que le permita tener mejores ingresos.</p>
Frustraciones	<p>Estar obligado a pagar costos elevados para acceder a una atención médica así sea sencilla como de planificación familiar. Cada vez que requiere atención médica, debe evaluar si realmente “vale la pena” para no gastar en vano pese a la urgencia. En el caso de las mujeres, saber que está expuesta a enfermedades asociadas al cáncer de mama o de cuello uterino. Que pese a aportar a ESSALUD por su trabajo, no pueda exigir calidad de servicio porque es público.</p>
Necesidades	<p>Contar una solución que les permita contar con un profesional de la salud para consultas de baja complejidad. Que puedan acceder a planificación familiar sin tener que pagar costos elevados. Que no tenga que desplazarse grandes distancias para recibir atención de buenos profesionales.</p>

Por ello, les resulta mucho más difícil que consideren asistir a una asesoría personalizada en planificación familiar pese a su interés por recibirlo, esto debido a que la cita ambulatoria con el profesional tendría un costo mayor a su gasto disponible, y la disponibilidad de horarios se cruzan con su horario ya sea laboral o de estudios. Adicional a ello, se tendría que pedir permiso para faltar y considerar el tiempo de desplazamiento ya que las clínicas o centros especializados no se encuentran cerca a sus hogares. Finalmente, existe una sensación de que lo que le ofrece el sector público no es suficiente, existe insatisfacción de que aportan a un sistema que no las atiende, además, las mujeres con frecuencia sienten

cierto temor de ser maltratadas por malos profesionales de salud. Por último, sienten la necesidad de una solución que les permita acceder a la atención médica cuando lo requieran, tener la oportunidad de recibir una asesoría en planificación familiar sin tener que pagar costos elevados, ya sea para prevenir enfermedades graves o un embarazo no deseado.

3.2 Patrones de Comportamientos Encontrados

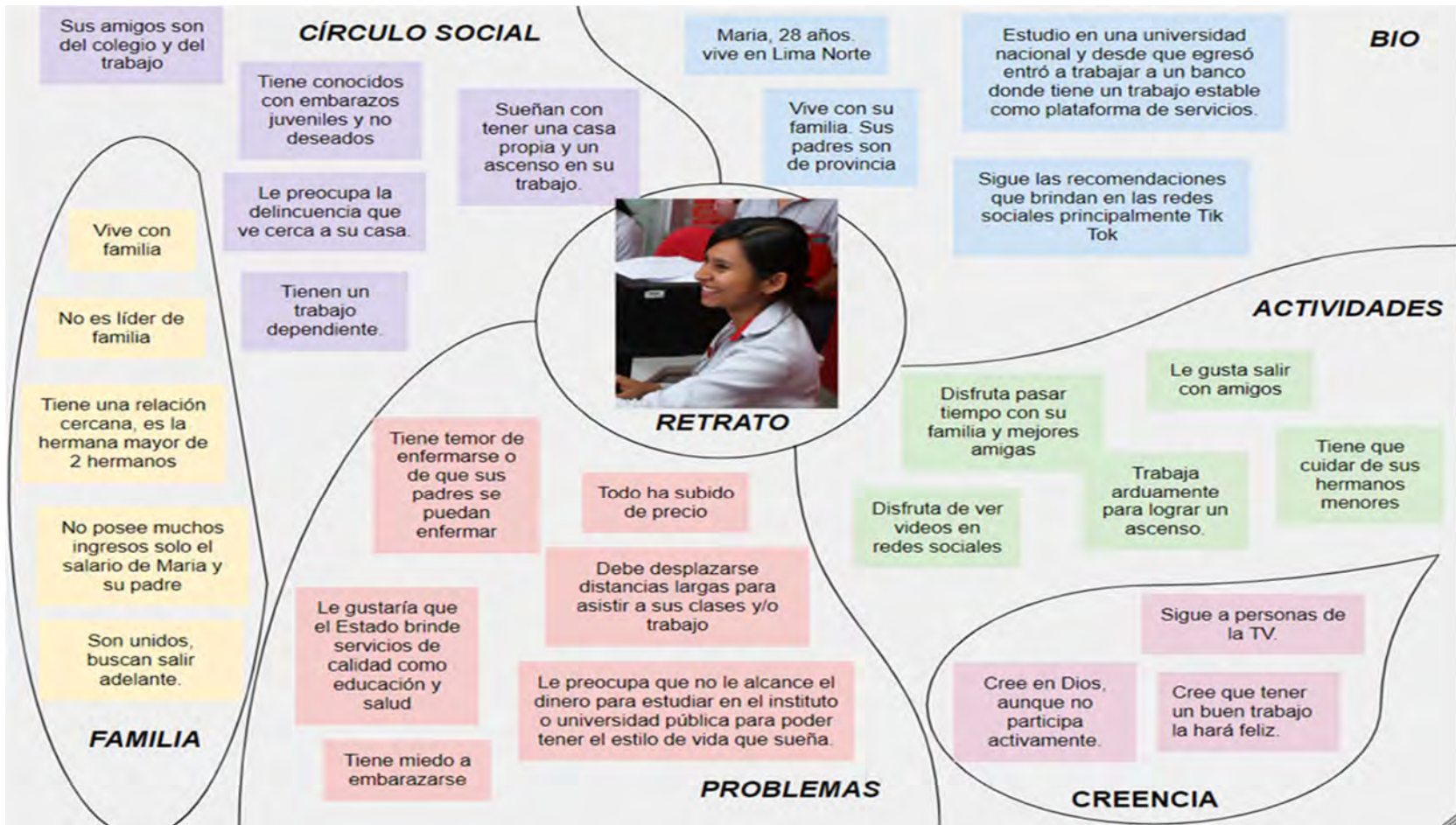
De acuerdo con las entrevistas realizadas, se puede identificar ciertos patrones de comportamiento recurrentes, como: mujeres y hombres que acuden a una atención médica para situaciones asociadas a su salud reproductiva siempre que tengan un síntoma o malestar grave, para retrasar lo más que puedan el gasto de dinero “en vano” por afecciones sencillas. Debido a lo costoso que es atenderse en clínicas, descartan ir para una asesoría personalizada en planificación familiar, pero sienten que es necesario recibirlo para poder cumplir sus metas personales antes de ser padre o madre, además, sienten que mejorar su posición laboral les permitirá tener un acompañamiento de calidad durante la etapa de gestación. En contraparte a ello, siempre que requieren atención en salud con urgencia, buscarán atenderse con un profesional calificado en un centro o clínica privada donde ofrezcan una pronta atención sin necesidad de esperar mucho tiempo por una cita, además donde se le asegure la calidad de servicio. Finalmente, se identificó que se asocia a que las atenciones médicas y de planificación familiar, si se dan de forma gratuita no son adecuadas, y en el caso de lo que se da en clínica y proveedores privados son costosas y no se adaptan a su rutina.

3.3 Perfil del Usuario

Para la definición del perfil del usuario se ha construido el mapa de experiencia de usuario para describir los momentos positivos y negativos experimentados por el usuario, describiendo sus actividades, anhelos, alegrías y frustraciones. Además, se ha evaluado el lienzo meta usuario, para identificar claramente las necesidades de los entrevistados. Como se muestra el lienzo meta usuario, en la Figura 1 se describe el perfil del usuario, a quien se

Figura 1

Lienzo Meta Usuario del Perfil de María



ha denominado María cuyo perfil o características se describen a continuación. María tiene 28 años, estudió administración en una universidad nacional, trabaja actualmente en una entidad bancaria como asesora de servicios y busca ascender en algún momento a gerente de sucursal como lo hizo alguna vez su jefa.

Vive en Lima Norte, en el distrito de Independencia, con sus padres y sus dos hermanos menores, le importa la vida familiar y el cuidado de su salud porque con la pandemia vio a muchos familiares y conocidos fallecer. En la actualidad no cuenta con un seguro médico privado, solo ESSALUD porque en su trabajo se lo dan, le gustaría acceder a la EPS que brindan en su trabajo. Pero lamentablemente el descuento mensual es demasiado para poder pagarlo porque en su empleo sólo cubren el 70% y ella debería pagar mensualmente aproximadamente S/165 soles, y sumado a esto es que si va a la clínica, también debe pagar una cita médica de S/50 soles. Por ello al requerir atención médica busca en diferentes páginas web para revisar si lo que siente es algo para preocuparse o solo “pasar”, y en caso de tener malestar asiste directamente a la botica o farmacia donde el encargado le recetará algún medicamento para controlar su malestar; a menos que sea muy grave donde “lamentablemente” deberá asistir a un policlínico o clínica para atenderse con un médico por temor a empeorar más.

Su círculo social está conformado principalmente por sus amigas de la universidad y del trabajo, donde en su mayoría al igual que ella, prefieren y buscan atención en salud privada ante alguna urgencia o sea muy grave principalmente porque va a gastar y ello le quita la oportunidad de poder gastar en otras cosas. Hoy en día para situaciones de salud femenina, donde ella pueda considerar como “simples” por la frecuencia con la que se presentan, como infecciones vaginales o urinarias o en caso de requerir asesoría en planificación familiar, utiliza *Internet* o consejos de sus amigas. Sus principales problemas son la falta de disponibilidad de dinero en caso deba atenderse de forma inmediata en un

centro particular, el tener que desplazarse grandes distancias para tener una cita presencial con un médico. Por este motivo, cree que necesita tener soluciones a su alcance económico para poder sentirse más protegida y cumplir sus sueños.

3.3.1 Mapa de Experiencia de Usuario

El mapa de experiencia del usuario se elaboró específicamente para poder identificar la experiencia de este frente a una determinada situación, tal como se aprecia en la Figura 2. Esta herramienta permite identificar momentos, pensamientos, sentimientos y emociones de las usuarias durante el proceso de una infección vaginal, que con frecuencia se da en las mujeres y en la mayoría de los casos genera malestar y es el principal diagnóstico donde acceden a una atención médica por temor a que este afecte su día a día.

Según Gómez (2022), el 75% de las mujeres sufrirá de una infección vaginal por candidiasis vaginal alguna vez en su vida por lo que se puede inferir que asistirán al médico alguna vez en su vida por este motivo, y el 50% de ellas sufrirá al menos de esta enfermedad más de una vez. Esto guarda relación directa con la salud reproductiva de la mujer y viene asociado a la menstruación, si bien es cierto no es una afección grave, la recurrencia y los malestares que generan podrían generar interrumpir su rutina en el día a día. Por este motivo es que se tomó esta situación debido a que, en las entrevistas realizadas, se ve que es el diagnóstico más frecuente y mencionado donde al menos, además, indican que han asistido al doctor debido a ello. Asimismo, producto de este primer contacto con el especialista de salud se permite entablar una relación por lo que les permite conocer otros servicios asociados al cuidado ginecológico y de planificación familiar.

3.3.2 Momento del Problema Seleccionado

María es una mujer de 28 años y un día amaneció con un flujo de olor y color anormal indica que siempre tiene estos síntomas pero que con el paso del tiempo no le prestó atención; sin embargo, esta vez era diferente, ya que tenía malestar para sentarse y caminar,

Figura 2

Lienzo Experiencia de Usuario de María en un Proceso de Infección Vaginal

Mapa de EXPERIENCIA de USUARIO

Storyboard / Momentos y Acciones

Proceso que experimenta María durante una infección vaginal

	María tiene mucho dolor e incomodidad por una infección	María debe hacer algo para saber que tiene.	Revisa en Internet sus síntomas	Busca tratamientos alternativos según lo que vio en internet	Conversa con sus amigas sobre lo que le está pasando.	Averigua sobre lugares donde puede sacar una cita que no le cueste mucho.	Desestima ir al ginecologo por los costos de la atención.	Finalmente tiene que ir porque tiene dolor e incomodidad.	Ve su presupuesto, y Asiste a una farmacia.	Evalúa ir al médico por temor a que sea algo grave o contagioso
--	---	---	---------------------------------	--	---	---	---	---	---	---

Pensamientos

	"¿Qué será? ¿Será grave?"	"Debo cuidarme, pero no se que tengo"	"Existe mucha información, que no entiendo"	"Use vinagre pero mis síntomas no pasan inclusive creo que esta empeorando"	"¡Qué vergüenza! pero quiero curarme"	"Espero no gastar más de 50 soles, con el pasaje me saldrá 60 soles y sin contar la medicina"	"¡Qué penal que todo esté caro! No me alcanza para ir al doctor"	"No puedo trabajar, por el dolor y me da vergüenza, tendré que gastar"	"Voy a intentar con esto, si no me pasa iré al doctor porque no es la primera vez"	"¿Y si es algo grave como cáncer?"
--	---------------------------	---------------------------------------	---	---	---------------------------------------	---	--	--	--	------------------------------------

Emociones

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANTES

DURANTE

DESPUÉS



el cual no le permite trabajar ya que por su posición laboral es en el Banco donde debe estar parada durante el día y desplazarse en la agencia. Por ello es que busca alternativas para sanarse sin necesidad de gastar mucho dinero descartando así ir a la clínica, ya que esto afectaría su presupuesto mensual; además, también descartó la opción de ir a ESSALUD porque sabe que no la van a atender de forma inmediata y ella necesita sanarse lo más pronto posible para continuar con su rutina.

Prueba buscando en *Internet* sus síntomas y al no sentir confianza porque existe mucha información, pese a sentirse avergonzada, consulta con sus amigas sus síntomas para ver si sus amigas sufrieron algo similar y replicar su tratamiento. Pese a todo, probar medicamentos alternativos naturales, medicamentos recomendados por sus amigas, sus síntomas persisten y siente que se agrava. María evalúa asistir al médico, pero su única alternativa es ir de forma presencial, lo cual descarta por los costos y decide ir a una botica donde puede consultar sus síntomas con la encargada, la cual le recomienda medicinas para su atención. Finalmente, sus síntomas pasan, pero se queda con la duda de no saber qué le sucedió, lo cual le preocupa porque no sabe si es temporal, permanente o si es algo más grave como cáncer.

Según la experiencia de María, además de los dolores asociados a la sintomatología de sufrir presuntamente una infección vaginal, no tuvo una experiencia agradable por no contar con una asesoría de un profesional de la salud que le pueda absolver sus dudas y así ayudarle a tratarse y reducir sus síntomas, sabe que al final pasó y se curó, pero sí le gustaría conversar con un médico que la asesore.

Dentro de esta situación, se puede identificar cuatro factores negativos:

- Tener miedo de no saber qué le sucede y por qué le pasa ello.
- Tener que gastar mucho dinero en caso de ir al médico.
- Tener vergüenza de contar lo que le sucede porque con frecuencia las

enfermedades relacionadas a la salud femenina se asocian con descuido y falta de limpieza.

- Tener que continuar con la duda porque ir al médico es muy caro.

Siguiendo la metodología de *Design Thinking*, en la Tabla 14 se muestran las declaraciones más notables durante el proceso de entrevistas. Estas se agruparon por afinidad identificando seis necesidades esenciales que los usuarios necesitan cubrir para mejorar su estilo de vida y la atención de su salud, además de planificar su futuro a través del cuidado preventivo ante un posible embarazo. Al agrupar las necesidades, se clasificaron en primarias, secundarias y latentes, siendo estas últimas las más complejas de identificar; sin embargo, en la exploración se lograron captar.

Tabla 14

Declaraciones del Usuario y Definición de Necesidades

Declaraciones del Usuario	Necesidad
“Si tengo un síntoma iría al médico para descartar algo grave o que luego pueda agravarse”	Necesitan encontrar nuevas alternativas que le permitan cuidar su salud por temor al cáncer de útero o de mama.
“Tengo seguro de salud porque en mi trabajo lo pagan y atenderse en la clínica privada solo emergencias porque es caro”	Necesitan alternativas privadas sin estar obligados a tener seguros privados por ser costosos.
“Deseo ser mamá, pero cuando cumpla mis sueños por ello deseo conocer más sobre métodos anticonceptivos”	Necesitan recibir asesoría en planificación familiar para que así planifiquen su futuro.
“Lejos de todo y sumado al tráfico mucho más”	Necesitan que esté cerca de su hogar
“Iría a una clínica porque hay mejores médicos, mejor atención y es más rápido conseguir una cita”	Necesitan que los atiendan profesionales de salud de forma rápida para descartar cualquier situación que dañe su salud.
“Voy solo si es emergencia porque cuando voy a ESSALUD no hay citas y si debo ir a la clínica me sale muy caro”	Necesita un sistema de salud accesible, sin necesidad de gastar mucho dinero.
“Si es económico y no tengo que esperar mucho para una atención con un profesional calificado sí podría probar sobre todo para atenciones que no son emergencia”	Necesitan una alternativa con profesionales de salud a un precio accesible para atenciones de baja complejidad.

Entre las necesidades primarias se tiene que los entrevistados requieren encontrar nuevas alternativas para poder atender su salud, con enfoque en salud reproductiva y de planificación familiar, donde puedan acceder fácilmente sin necesidad de algún seguro y de gastos elevados, que esté cerca de su hogar, y sea confiable idealmente una empresa privada que le asegure calidad de servicio y le preste una atención rápida, con un profesional del sector salud. Como necesidad secundaria se identifica que requiere un sistema de salud accesible para todos sin necesidad de gastar mucho dinero y finalmente como necesidad latente es tener una solución de atención en salud de costo accesible para enfermedades de baja complejidad y asesoría personalizada en planificación familiar y así planificar también su futuro.



Capítulo IV. Diseño del Servicio

En el presente capítulo se muestra el proceso que se siguió para identificar la solución propuesta. En esta fase de la metodología, se generan múltiples ideas que permitirá brindar posibles soluciones al problema y de esta manera atender las necesidades del usuario. Luego, se desarrolla el *Business Model Canvas*, donde se muestra el planteamiento de negocio ideado a partir de las necesidades de los usuarios.

4.1 Concepción del Servicio

Con base a las necesidades identificadas y detalladas en el punto 3.3.2, se ha construido el Lienzo de 6x6 (ver Tabla 15), para luego a través del uso de las preguntas generadoras determinar las ideas potenciales como propuesta de solución. Teniendo en cuenta las necesidades identificadas de los usuarios, se ha gestionado la elaboración de una Matriz 6x6, donde se ha desarrollado una serie de propuestas a las preguntas planteadas en base a las necesidades, de las cuales se generaron seis ideas:

- Idea 1: Desarrollar una página *web* para gestionar diferentes especialidades en la atención de jóvenes de edad entre los 20 y 30 años que busquen orientación sobre planificación familiar.
- Idea 2: Centralizar mediante una página *web* a los especialistas, para tener una teleorientación específica y cobrar una comisión por la derivación.
- Idea 3: Generar alianzas con universidades privadas para que sus alumnos presten una atención sobre planificación familiar, los médicos egresados a tiempo compartido, las obstetras a tiempo completo, los psicólogos y nutricionistas accederán a una comisión por consulta.
- Idea 4: Gestionar paquetes de acompañamiento, psicoprofilaxis, nutrición y psicología, para ser accesibles a las madres gestantes sin seguro privado.
- Idea 5: Desarrollar una página *web* flexible y para la navegación del usuario, la

cual le permite poder realizar sus citas sin problema.

- Idea 6: Aproximar a un precio de S/30.soles por consulta, con la finalidad de ser accesible a los jóvenes.

A continuación, a partir del análisis costo-impacto de cada idea seleccionada, se podrá identificar y determinar cuál priorizar, en la revisión se efectuará un análisis valorativo y cuantitativo de las principales características de la propuesta desde el punto de vista del usuario (ver Figura 3).

Además, teniendo las ideas enlistadas, posterior a la evaluación, se fueron priorizando según su viabilidad y factibilidad. Dentro de las principales definiciones se tiene el costo asociado a la implementación de la página *web* o el aplicativo como parte de la inversión, ya que como se ha revisado, es parte de la propuesta de valor generar una alternativa que sea de fácil accesibilidad y permita la inmediatez, porque estos son puntos valorados por el usuario.

En este análisis se permitirá tomar decisiones estratégicas, creando una propuesta con alto impacto a un menor costo. Se puede determinar que la idea uno, cuatro y seis tienen un costo relativamente alto con un alto impacto, mientras que la idea cinco tiene un menor impacto con un mayor costo, asimismo, se tiene a las ideas dos y tres con un bajo impacto, pero el costo también es bajo.

Tomando en cuenta ello, se considera que la posible solución, es desarrollar una página *web* flexible y simple para la navegación del usuario, la cual le permitirá conocer el alcance de la plataforma, poder agendar y coordinar sus citas sin problema con profesionales de salud, dirigido principalmente a los jóvenes que no cuenten con seguro privado y que busquen orientación en temas de salud preventiva, reproductiva y planificación familiar a un costo accesible. Se incorporan las ideas y otras alternativas para abordar más temas de salud tomando en cuenta su alto impacto en el usuario.

Tabla 15

Lienzo 6x6

Necesidades						
Objetivo: “Proponer una alternativa para la atención de jóvenes entre los 20 y 30 años, que no cuenten con seguro privado y deseen acceder a una asesoría personalizada en planificación familiar y salud reproductiva”	<ol style="list-style-type: none"> 1. María necesita encontrar nuevas alternativas que le permitan acceder a una asesoría personalizada con un profesional de salud, el cual pueda resolver todas las dudas con respecto a planificación familiar. 2. María necesita nuevas alternativas privadas para no estar obligada a tener seguros privados por ser costosos. 3. María requiere atención disponible desde cualquier lugar, sin necesidad de apersonarse a un centro de salud, tener que esperar muchos días para conseguir citas médicas, ni hacer largas colas. 4. Durante su embarazo, María necesita acompañamiento a ella y su pareja en el proceso (antes, durante y después) y tener alternativa de ayuda ante cualquier duda. 5. María busca recibir atención profesional en orientación y acompañamiento de forma rápida. 6. María necesita una alternativa con profesionales de salud (psicólogos, nutricionistas, obstetras) a un precio accesible. 					
	Preguntas Generadoras					
	¿Cómo llegamos a María?	¿Cómo logramos tener un costo que María pueda pagar?	¿Cómo hacemos que no sea costoso para María tener una buena atención médica?	¿Cómo podríamos lograr que más personas como María logren atención oportuna?	¿Cómo hacemos que María no tenga que recorrer grandes distancias para acceder a una atención médica?	¿Cómo hacemos que confíe en otras alternativas distintas al presencial?
	Página web de fácil navegación y entendimiento con opciones sencillas.	Asociarnos con los colegios de obstetras para servicios específicos como salud reproductiva.	Gestionar financiamiento de alguna ONG o Institución Pública.	Gestionar promociones de promoción.	Usar plataformas virtuales como <i>Zoom</i> y <i>WhatsApp</i> .	Uso de tecnologías ya conocidas.
	Campañas preventivas de salud presenciales.	Plataforma digital para ahorro en infraestructura.	Contratar practicantes o internos de medicina.	Plataforma de bajo costo que permite tratar enfermedades no complejas.	Coordinar visitas a centros laborales privadas y públicas.	Contactar <i>influencers</i> para que expliquen la plataforma.
	Asociarnos con ONG's para lograr más alcance.	Ver cómo generar ingresos adicionales a la atención médica.	Uso de software libres y tecnología disponible para reducir la inversión.	Gestionar con municipales y MINSA para campañas de salud.	Coordinar visitas a municipalidades para atenciones cerca al hogar.	Promocionar la videollamada como un canal de confianza.
Campañas de orientación en redes sociales	Modelo independiente donde el profesional de la salud labore las horas que requiera	Alianza con aseguradoras para capitalizar más atenciones y el costo promedio se reduzca.	Campañas preventivas de bajo costo, a domicilio.	Crear un aplicativo web.	Tener un precio que sea atractivo comparado con la atención presencial.	

Figura 3

Lienzo Matriz Costo / Impacto



4.2 Desarrollo de la Narrativa

Para el desarrollo de la solución se ha utilizado la metodología del *Design Thinking* aplicado a un contexto no presencial. Con el fin de iniciar con el diagnóstico, se ha investigado acerca de la realidad respecto al cuidado de la salud de los jóvenes en edades de 20 a 30 años, y que tengan como característica, el no contar con seguro privado ya que esto de una u otra forma dificulta su acceso a servicios médicos, a ellos, es a quienes se dirige la solución. Asimismo, se decidió generar una serie de servicios que vayan alineados a la edad de los futuros usuarios y su poder adquisitivo, teniendo en cuenta sus patrones de conducta al requerir servicios como orientación sobre planificación familiar y salud reproductiva.

- **Tiempo:** Se identificó que el tiempo que necesitan los usuarios para solicitar orientación en planificación familiar, no se realiza con frecuencia

independientemente de la circunstancia debido a que para acceder a una cita presencial debe recorrer grandes distancias. Por otro lado, las largas colas de espera para acceder a una cita en un hospital lo desaminan a continuar con el proceso de reserva de cita. Por otro lado, este tipo de centros de salud, en su mayoría se ubican lejos de sus hogares o centros laborales, por lo que desplazarse interrumpe con su rutina ya sea laboral, personal o de estudios.

- **Seguros:** En su mayoría, las personas que no cuentan con un seguro privado, y un sector amplio pertenece a ESSALUD debido a que se encuentran laborando de manera formal y es el empleador quien lo paga. Lamentablemente, el pagar un seguro privado o afiliarse a una EPS puede demandar más del presupuesto asignado en salud por los usuarios, por lo que estas opciones se descartan principalmente por precio. Otro punto importante, es que lamentablemente la atención particular, sin seguro, en una clínica privada puede resultar muy costoso por lo que el usuario trata de reducir en lo posible las veces al asistir al médico en esta modalidad.
- **Falta de confianza:** La mayoría de los usuarios, indica un déficit en la gestión del Estado, principalmente en temas de salud, la cual guarda relación directa con la atención, orientación y procedimientos para el cuidado de las personas. Se observa desconfianza en el sistema público por lo que en su mayoría se prefiere los servicios que se brindan en centros privados, independientemente del motivo.

De acuerdo con la información analizada, se tiene una retroalimentación por parte de los futuros usuarios, los cuales, pese a tener interés en temas de cuidado de su salud, no cuentan con el tiempo, dinero y tampoco opciones cercanas a su hogar para poder acceder a atenciones en salud inclusive servicios preventivos como planificación familiar. En el caso de la gestante se percibe como lejano el acceso a acompañamiento de calidad durante su

embarazo y todo lo que implica en ello principalmente por el costo que ello demandaría, tampoco cuentan con presupuesto específico para asumir los gastos asociados de manera particular, ya que los servicios básicos se dan en los hospitales. Por otro lado, se identifica que existe una aspiración de acceder a acompañamiento principalmente cuando son padres por primera vez. Con esta información, se puede plantear la solución de incorporar una alternativa de atención de primer nivel de calidad enfocado en mejorar la atención de la salud preventiva para jóvenes, al mejor costo en el menor tiempo.

4.3 Carácter Innovador y Disruptivo del Servicio

Tras revisar múltiples opciones donde se involucran temas de Telemedicina en Perú, se ubicaron diversas alternativas de interés tanto para usuarios que poseen un plan de salud de una Entidad Prestadora de Salud (EPS) o que cuentan con un seguro particular de una Compañía de Seguros; sin embargo, no se identifican opciones para personas que no cuenten con ellos. Pese que los servicios de tele orientación y tele monitoreo han sido intensificados por el tema de pandemia COVID-19 los cuales consisten en la consejería sobre patología de baja complejidad y seguimiento en salud del paciente, no se ha identificado que se masifiquen o dominen, sino por el contrario existe la oportunidad de profesionalizar este tipo de plataformas mediante la especialización.

El sector público aún no incorpora opciones de similar alcance, pese a que de esta forma, se mejora la capacidad de atención de un centro de salud ya que se prioriza las atenciones urgentes y se evita saturar las instalaciones con atenciones no complejas fortaleciendo en primer nivel de atención. Estos servicios permitirían a más personas acceder a una atención médica de calidad.

Además, un punto importante es que lamentablemente la población de zonas alejadas hoy en día si no cuentan con una posta u hospital cerca al hogar, no acceden a la atención médica, sin embargo, a través de este servicio, se brinda acceso a una asesoría con médico

especializado y de calidad a pesar de la distancia y reduce la cola de espera permitiendo la inmediatez. La tele orientación nace como alternativa que permite la accesibilidad a atenciones de salud con enfoque en el cuidado de la salud de manera preventiva y promocional, convirtiéndose en una herramienta que debería impulsarse debido a los beneficios revisados. Además, permite simplificar los procesos y acelerar el acceso a la atención de la salud de los usuarios, permitiendo llegar al costo y contribuir en reducir las complicaciones de salud ya que con un enfoque preventivo se podrían identificar síntomas que deriven a atenciones más especializadas. La solución planteada es innovadora de tipo incremental, porque son servicios que existen en el mercado, y se busca incorporar características diferenciales que hoy no existen por lo que nace como una opción atractiva que permite democratizar el acceso a la salud independientemente de la situación en la que el usuario se encuentre.

El gran problema del sector de salud en Perú es la brecha social enfocada principalmente al área económica y digital, por la escasa conectividad en algunas zonas del país; sin embargo, el usuario al que se busca favorecer sí cuenta con acceso a *internet*, pero no cuenta con opciones que se ajusten a sus demandas. En conclusión, se evidencia la necesidad de poder innovar este servicio en Perú en beneficio de todos los peruanos, a través de la especialización en salud reproductiva y de planificación familiar ya que hoy en día no existen alternativas similares y peor aún con el costo que los usuarios pueden pagar, ahí está el principal reto de la innovación en este tipo de servicio.

4.4 Producto Mínimo Viable (PMV)

Se plantea las hipótesis iniciales para la construcción del Producto Mínimo Viable, poniendo énfasis en la propuesta de valor que consiste en permitir a más usuarios a acceder a servicios de salud junto con profesionales con enfoque preventivo y promocional. Una vez que se identifica el alcance del Producto Mínimo Viable, se pueden seleccionar las preguntas

que se realizarán durante una entrevista, a fin de validar que la solución que se plantea sea la correcta. En una primera etapa se debe comprobar que la página *web* cuente con las funcionalidades requeridas para atender las consultas del usuario previo a la toma del servicio. Posteriormente, se buscará conocer, en una segunda entrevista, las relaciones o interfaces en el que se aplicará el lienzo blanco de relevancia, y como resultado se pueda mostrar el Producto Mínimo Viable de este proyecto.

4.4.1 Preguntas para Entrevistas de Validación de Solución

Para la validez de la hipótesis inicial, se plantearon las siguientes preguntas a los usuarios para conocer su percepción sobre el servicio.

- ¿Qué entiende por “Allikai, Estar bien”?
- ¿El poder entrar y navegar por la página web, te parece sencillo?
- ¿Te agrandan los colores y las imágenes mostradas?
- ¿Te parece atractivo poder programar/pagar tu cita desde cualquier lugar, en unos minutos?
- ¿Te parece útil poder consultar información de los servicios?
- ¿La usarías?
- ¿Cuál que el precio que estarías dispuesta a pagar?

4.4.2 Aprendizaje Validado

Se busca construir el prototipo final del medio por donde se dará a conocer el servicio que brindará Allikai, se realizó una segunda interacción con los usuarios, con la finalidad de validar las oportunidades de mejora en la página *web*, debido a que, de acuerdo con la información recopilada de la primera entrevista, aún existe la oportunidad de poder simplificar principalmente el contenido. El segundo prototipo, contará con imágenes más visibles y entendibles, además, los diseños serán mejor elaborados y de esta manera se mostrarán nuevamente para recibir la retroalimentación correspondiente, y así poder realizar

las últimas mejoras logrando así la construcción final de la solución y poder pasar a la etapa de experimentos. De acuerdo con esta última información, se elaborará una versión final, la cual se presentará como producto mínimo viable, formando parte de las tres fases del proceso de *Lean Startup* que inicia con la concepción del producto, continúa con la construcción del prototipo y, posteriormente, la presentación al usuario para recibir retroalimentación.

Nuevamente se realizó el Lienzo Blanco de Referencia (ver Figura 4), para poder tomar en cuenta aspectos a mejorar buscando generar la solución más adecuada para los usuarios. Aquí se han identificado las dudas que faltan resolver, por ello, este lienzo servirá para poder realizar la versión final del proyecto.

Figura 4

Lienzo Blanco de Referencia



Teniendo en cuenta el desarrollo en los puntos anteriores, sumado a la retroalimentación recibida por parte de las personas que fueron entrevistadas en las dos interacciones que se tuvo con los usuarios, así también como la utilización del Lienzo Producto Mínimo Viable, se fueron incluyendo diversas funcionalidades al servicio para alcanzar el Producto Mínimo Viable para que este pueda contener las características que los usuarios esperan (ver Figuras 5 al 11).

Figura 5

Pantalla de Inicio



Figura 6

Pantalla y Flujo de Información del Registro de Usuario

Autorizo a Allikai Salud S.A.S. el tratamiento de mi información personal para fines de marketing comercial, publicidad, análisis de perfil, análisis de interacción con la compañía, envío de mensajes, comunicaciones personalizadas y/o cualquier otro finalidad relacionada a estos. El ejercicio de los derechos se hará de acuerdo a la Política de Privacidad.

He leído y acepto la Política de Privacidad y los Términos y Condiciones del uso del sitio web.

ACEPTAR

Figura 7

Pantalla de Acceso de Usuario

Inicio Usuario Servicios Cita Médica Equipo Médico ¿Quiénes Somos?

Allikai

ESTAR BIEN

CUENTA DE USUARIO

Correo Electrónico

Contraseña

[¿Olvidaste tu contraseña?](#)

Al iniciar sesión aceptas la Política de Privacidad y los Términos y Condiciones

Mantener abierta la sesión

ACEPTAR

Figura 8

Pantalla de Información del Usuario

Inicio Usuario Servicios Cita Médica Equipo Médico

Allikai

ESTAR BIEN

Información de Usuario

Apellido

Edad

Número de móvil

Dirección

Número Contraseña

Confirmar Contraseña

Cambio de Contraseña

Última Cita Médica

Especialidad CE-10

Diagnóstico

Médico

Receta

SALIR

Figura 9

Pantallas de Muestra de Diversos Servicios

Salud Preventiva

La salud preventiva es la capacidad de acción encargada de la promoción de la salud, basada en el trabajo de educación y capacitación. Su misión principal es evitar enfermedades y lesiones antes de que se produzcan. La salud preventiva es eficaz en el nivel comunitario tanto en áreas urbanas como rurales y en áreas de alto riesgo. Una buena forma de medir el impacto de la prevención es a través de los indicadores de salud.

Lactancia Materna

Alimentar es una de las cosas que componen esa relación mamá-bebé de la que todos el mundo habla y que tú tanto deseas lograr. Alimentar es natural, es beneficioso y es placentero, pero no siempre es fácil de lograr. Necesitamos prepararnos antes de la llegada del bebé para lograr una lactancia materna libre, con satisfacción, amor, calma y fidelidad de seguir. Así es como podemos ver y solucionar cualquier problema antes de que pueda darse.

Asesoría Nutricional

¿QUÉ ES UNA ASESORÍA NUTRICIONAL?
Es una ayuda personal para adquirir hábitos de alimentación saludables con el fin de mejorar la salud y prevenir enfermedades.

Psicoprofilaxis Obstétrica

¿QUÉ ES LA PSICOPROFILAXIS OBSTÉTRICA?
Es la preparación integral de la gestante que le permite desarrollar hábitos y comportamientos saludables, una actitud positiva frente al embarazo, parto, puerperio y al recién nacido. Caracterizado por ser un proceso en su experiencia física y emocional, más por ella misma que por su bebé, en un entorno familiar.

Planificación Familiar

¿Qué es la planificación familiar?
La planificación familiar es un método preventivo y activo que permite a las personas decidir si quieren tener hijos, cuántos hijos desean tener y cuándo tenerlos. Así mismo, les ayuda a tomar decisiones sobre el uso de métodos de planificación familiar, como la esterilización, métodos de barrera, métodos de lactancia, métodos de emergencia. La planificación familiar también incluye información sobre el embarazo, el parto, el puerperio y el recién nacido.

Figura 10

Pantalla y Flujo de Información para la Gestión de Citas

The screenshot shows the 'Citas Médicas' section of the Allikai website. It features a header with the Allikai logo and a smiley face. Below the header, the text 'Citas Médicas' is displayed. The form includes fields for 'Especialidad', 'Fecha Disponibilidad', 'Hora Disponibilidad', and 'Médico de Turno', each with a corresponding input box. A 'Aceptar' button is located below the form.

Figura 11

Pantalla de Equipo Médico



Tomando como referencia las diversas plataformas de gestión de salud a través de telemedicina y tele orientación que se tienen en el mercado hoy en día, se ha estructurado una opción más simple y fácil para el usuario reduciendo el riesgo de alguna confusión o en el peor de los casos dudas adicionales que lo hagan desistir de tomar el servicio. En la pantalla de inicio se ubica poner seis bloques en relación con la afiliación, citas médicas, servicios, entre otros, con la finalidad que el usuario tenga todas las opciones en una ventana única

inicial y con ello pueda acceder a la información relacionada de los diversos servicios ofrecidos por Allikai. La página *web*, que es el medio por donde se mostrarán los servicios que se ofrecen, deberá ser práctica y simple además de intuitiva para evitar saturar de información al usuario, sobre todo en términos que muchas veces son complejas en sí mismas. Inclusive posterior a la retroalimentación y sugerencias realizadas por los usuarios, respecto al servicio se generó el Lienzo de Producto Mínimo Viable (ver Figura 12), lo que ha permitido tener en cuenta las principales funcionalidades de la página *web* y de la oferta de servicios que se deben incorporar además del precio para poder presentar una estructura que se adecue a las necesidades del usuario final y el mercado, así también enfocarse principalmente en la salud preventiva y promocional, especializándose como una plataforma con un enfoque de bienestar.

Figura 12

Producto Mínimo Viable



La página *web* es el principal canal por donde se ofertará la propuesta de valor de Allikai donde se mostrarán los servicios y es el principal punto de contacto con el usuario, es ahí donde radica la importancia de que esté construido específicamente para ellos. El producto en sí es un servicio de atención primaria de salud por medios digitales donde el usuario pueda reconocer qué es lo que necesita para cuidar su salud. Esta se basa en promover el cuidado de la salud reproductiva de jóvenes, facilitando el acceso a atención primaria para situaciones no complicadas con un enfoque de atención preventiva, promocional y acompañamiento. Como parte del Producto Mínimo Viable, se consideran los servicios de Medicina General y Obstetricia y posteriormente se irán incorporando más especialidades que se puedan brindar por medios digitales.

La página Web cumple la función de conectar a los usuarios con Allikai, por ello, dentro de las principales funcionalidades, se tiene que esta sirve de medio de información, además se ha incorporado opciones enfocadas en brindar un acceso adecuado con la seguridad de que la información almacenada en la página *web* se tratará bajo los parámetros de confidencialidad y priorizando la seguridad de estos. Otra de las funcionalidades que se ha considerado es que, en caso de acceder mediante un teléfono inteligente, esta pueda ser adaptable a cualquier dispositivo, esto con la finalidad que los servicios de salud sean accesibles inclusive desde el celular. Asimismo, se incorporan mejoras respecto a la disponibilidad de fechas, la información de los médicos con un detalle más humano que permita generar un espacio de confianza y también su preparación profesional.

También, en un futuro se buscaría implementar en la página *web* la visualización de la información histórica de las atenciones o consumos realizados por los usuarios y envío de información de forma automática al usuario de acuerdo con sus intereses, facilitando y favoreciendo la autogestión de estos. Se debe tener en cuenta que hay características que se deberán implementar más adelante a la solución para hacerla más flexible en el servicio,

ante ello por ejemplo, como parte del producto mínimo viable se está validando que inicialmente solo sean transferencias y pagos con billeteras digitales; sin embargo, se deberá continuar con la evaluación financiera de incluir una plataforma o pasarela de pago principalmente para servicios que demanden de financiamiento como son los paquetes de nutrición o psicoprofilaxis.

También se buscará formar convenios con otros centros de salud ante alguna derivación del usuario por ejemplo para muestras de laboratorio, evaluaciones físicas o en el peor de los casos para hospitalizaciones o descarte de enfermedades complicadas. Adicional a esto, también se buscarán alianzas con estos centros que vayan alineados al objetivo de democratizar más los servicios de salud. Finalmente se ve que existe una gran oportunidad de incorporar buenas prácticas de la competencia, con el enfoque principal de la autogestión en el cuidado de la salud, si bien es cierto el producto mínimo viable se enfoca en orientación en planificación familiar, al largo plazo se buscarán incorporar más servicios abordando diversos enfoques de bienestar desde la salud física y salud mental. Inicialmente se contará con profesionales de la salud capacitados para personalizar el servicio, especializarlo y a su vez, fidelizarlos con Allikai partiendo de la premisa que el costo que paguen asegura un servicio confiable. Esto irá acompañado de un servicio adecuado de post venta que permita una mejora continua del servicio en ciertas conductas que se puedan identificar con el enfoque principal de mejorar el servicio.

Capítulo V. Modelo de Negocio

En el presente capítulo se muestra y justifica el por qué la solución propuesta ayudará a solucionar el problema identificado. A través de la elaboración del lienzo de modelo de negocio se establecerá la propuesta de valor para el usuario. Asimismo, se evaluará la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio, su escalabilidad y exponencial a otras realidades.

5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Durante el proceso de desarrollo de la presente propuesta se identificaron diversos actores los cuales se buscaron alinear a la propuesta de valor definida para Allikai, asimismo, también se encontraron a diversos socios estratégicos interesados en desarrollar y participar de este modelo de negocio.

5.1.1 Segmentos de Clientes

El modelo de negocio de Allikai estará enfocado en jóvenes y adultos entre 18 y 39 años del nivel socioeconómico B de Lima Metropolitana que no cuenten con un seguro privado, siendo esta la principal característica, según se viene revisando, que el no contar con un seguro privado dificulta su acceso a salud primaria, principalmente por el motivo económico. Si bien es cierto, este segmento se encuentra preocupado por cuidar su salud, lamentablemente hoy en día no cuentan con muchas alternativas que se ajusten principalmente al gasto disponible, esto debido a que el sector privado no genera alternativas adecuadas y el sector público se encuentra saturado. Además, como pilar principal se asocia el cuidado de la salud y la planificación familiar, como parte importante para poder cumplir sus sueños y metas, siendo este el enfoque principal de la iniciativa.

La plataforma tendrá un público mayormente femenino es importante precisar que tiene un enfoque de promoción de salud preventiva y reproductiva es mixto, por lo que los hombres que se encuentren interesados en acceder a los servicios podrán hacerlo sin ningún

Figura 13

Lienzo Modelo de Negocio

<p>Socios clave</p> <p>Los socios claves serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las ONG empresas que cuentan con mayor acercamiento al público objetivo. Las municipalidades de los distritos periféricos de la ciudad de Lima Colegio de Obstetras del Perú. Sistema de pago en línea Programadores 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicidad en diferentes instituciones Campañas estratégicas con diferentes organizaciones Diseño y actualización de la página web y aplicativo. Pagos a los proveedores Cobro a los usuarios Soporte a los usuarios 	<p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Usar la tecnología (pagina web), para poder llegar a muchas personas que no cuentan con seguro particular. Brindar servicios de calidad a un precio accesible que les permita realizar las consultas sin inconvenientes y de manera frecuente. Promover la educación sexual tanto en mujeres como varones. <p>PLANIFICACIÓN FAMILIAR</p>	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Resolver todas las consultas posibles en un solo lugar Tener un buen precio Disponibilidad inmediata 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Mujeres jóvenes y adultas en edad reproductiva con nivel socioeconómico B. Mujeres sin seguro privado de Lima Metropolitana
<p>Estructura de costos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pagos: <ul style="list-style-type: none"> Por el dominio de la pagina Web Planilla Uso del aplicativo Uso del internet Impuestos 	<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Comisión por cita agendada y realizada. Ingreso por publicidad de marcas. Asociación con auspiciadores. Ofrecer nuestros servicios de capacitación sobre planificación familiar para empresas, universidades, colegios, etc. 		

inconveniente, tomando como premisa el cuidado de la salud pública y social. Al ser un público “medianamente joven”, tienen la disposición a probar soluciones a través de medios digitales, ya que por la pandemia, el mayor uso de las clases online y el trabajo remoto favorecieron su adaptación a este tipo de sistemas, que anteriormente eran poco habituales. Son personas que buscan tener herramientas que no demandan gastos importantes pero que sí temen a situaciones ajenas a ellos, como accidentes y enfermedades. Finalmente, siempre que sea parte de su cuidado personal pueden destinar parte de sus ingresos principalmente para situaciones que afecten su salud desde el enfoque preventivo y promocional.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se basa en promover el cuidado de la salud reproductiva de jóvenes, facilitando el acceso a atención primaria para situaciones no complicadas con un enfoque de atención preventiva, promocional y acompañamiento. Los usuarios de Allikai podrán acceder a diversos servicios como de orientación, planificación familiar, cuidados de salud reproductiva a cargo de profesionales de la salud, como obstetras y los servicios asociados al acompañamiento del embarazo, como la psicoprofilaxis, psicología y nutrición con un enfoque integral. Será una plataforma que permita el acceso al cuidado de su salud buscando incorporar la democratización de la atención de la salud en Perú. Permitirá a los usuarios acceder a servicios básicos y relevantes en el primer nivel de atención, en los que con una adecuada orientación podrán anticipar situaciones de riesgo para su salud con precios accesibles.

Finalmente, también ayudará a mejorar la empleabilidad de los profesionales de la salud, como médicos y obstetras, ya que Allikai al ser una organización con enfoque digital facilita e incentiva el trabajo remoto, generando beneficios de ahorro, por ejemplo, en el traslado y los horarios de acuerdo con la capacidad productiva, siendo una alternativa adicional de empleo.

5.1.3 Canales

El canal de distribución principal será la página *web*, que permitirá el ingreso de cualquier usuario interesado, y para acceder a los servicios, sólo se solicitará una suscripción con un pequeño formulario que permita saber más de esa persona y así poder ofrecerle más requeridos asociados a su perfil, inclusive descuentos, además, la captación de los datos permite personalizar el servicio. Asimismo, se destinará parte del esfuerzo en el desarrollo de redes sociales donde se brindará información de valor para generar conciencia sobre el cuidado y la prevención.

5.1.4 Relación con los Clientes

La construcción de una propuesta de valor se realiza para afianzar la relación con los usuarios, por ello, para que puedan tener confianza en el servicio y generar relaciones de largo plazo.

Se debe tener como prioridad lo siguiente:

- Resolver todas las dudas y/o consultas posibles en una sesión.
- Tener un buen precio para hacerlo accesible.
- Profesionales de calidad, que brinden seguridad y confianza a los usuarios.
- Buscar gestionar adecuadamente la disponibilidad de los profesionales de la salud de la plataforma, para que la atención se de forma casi inmediata, para no tener que esperar semanas, o meses para una cita, ya sea para orientación, por consultas o simplemente por querer absolver alguna duda que le permita sentirse cuidado.
- Encuestas de satisfacción para evaluar constantemente el nivel de servicio e identificar posibles mejoras.
- Dentro de la experiencia del usuario ya sea en la navegación en la página *web* y por el servicio en sí se buscará incorporar una relación cercana y de confianza para fidelizarlos, tomando como premisa la empatía.

5.1.5 Fuentes de Ingreso

Este punto es muy importante y se considera crucial para toda la construcción del modelo de negocio, además teniendo en cuenta que los costos reales de la medicina y servicios de salud en el Perú son variables y elevados, y estas se definen por la oferta y demanda del mercado. El gran reto de la propuesta de valor es lograr brindar un servicio sin perder la calidad del servicio, junto con profesionales capacitados. La principal premisa es llegar a ser sostenibles en los costos, y ser eficientes en la administración de los recursos. Para Allikai será fundamental lograr el total de atenciones necesarias para cubrir la capacidad de los profesionales de la salud que se contraten. Tomando ello como premisa, se buscó medir la rentabilidad del negocio, identificando las principales fuentes de ingreso, y para ello se hizo una organización de la siguiente manera:

- Se cobrará al paciente por cada cita agendada.
- Se buscará asociaciones con organizaciones que se dediquen al cuidado de la mujer como: Organizaciones No Gubernamentales o Empresas Privadas.
- Se ofrecerán paquetes de servicio corporativo de charlas especializadas en planificación familiar y cuidado de la salud reproductiva de la mujer para instituciones públicas y privadas.
- Buscar servicios asociados al acompañamiento de la gestante que se comercialicen de forma grupal y permita incorporar otras líneas de negocio a Allikai.
- Buscar incorporar otras especialidades como nutrición y psicología, lo cual permitirá diversificar los servicios, abordando el tema de bienestar.
- Comisiones por derivación a exámenes adicionales.

5.1.6 Recursos Claves

En este apartado se indican los recursos claves del modelo de negocio. El identificarlos ayudará a evaluar su viabilidad, así como su funcionamiento. Por ello, se

describen los siguientes puntos:

- La página *web*, debido a que es la plataforma por donde se contactará a las usuarias y a los profesionales de la salud es el principal canal donde se mostrará la información relevante de los servicios de Allikai.
- El capital inicial para realizar la implementación permitirá la formalización del negocio así también como el diseño y desarrollo de la página *web* junto con sus funcionalidades.
- Los diseñadores de páginas *web* ayudarán en el desarrollo de *front* y diseño; así también para el mantenimiento constante, además en el mediano plazo se buscarán incorporar mayores funcionalidades.
- Los profesionales de la salud, como las obstetras capacitadas y empáticas, liderarán el servicio principal y ayudarán a que las usuarias puedan tener confianza en el servicio, para lograr tener recurrencia y puedan recomendar con otras personas.
- El especialista en el manejo de redes sociales, *Community Manager*, brindarán información sobre los servicios y desarrollarán un plan comunicacional, así también nutrirán el contenido en las redes sociales.
- Las redes sociales tendrán contenido importante y relevante para los usuarios de Allikai. Este será el principal canal de comunicación, además en búsqueda de democratizar el acceso a salud se genera contenido con enfoque informativo y promocional.
- La oficina tendrá lo indispensable para la administración del proyecto y desarrollo de otras actividades del negocio.

5.1.7 Actividades Claves

Al concebir la propuesta de valor y posteriormente desarrollar el modelo de negocio, se ha podido identificar actividades claves que ayudarán a desarrollar el negocio, estas

actividades son:

- Asegurar el adecuado servicio por parte de los profesionales de la salud que participen de la plataforma.
- Generar un diseño de página *web* amigable con lenguaje sencillo y de fácil acceso.
- Mantenimiento constante de la página *web* para evitar caídas e interrupción del ofrecimiento del servicio.
- Capacitación en habilidades blandas de los profesionales de la salud.
- Recaudación, cobranza por los servicios prestados y posterior conciliación de pagos para evitar déficit de ingresos.
- Buscar gestionar asociaciones y alianzas con organizaciones que tengan reconocimiento en el sector salud y de atención y cuidado de la mujer.

5.1.8 Socios Claves

En este punto, se han identificado a los socios estratégicos para que el modelo de negocio funcione, de los cuales, se mencionan los siguientes:

- Organizaciones públicas o privadas que cuentan con reconocimiento del público objetivo
- Municipalidades de Lima y Regiones del Perú
- Entidades Financieras que otorguen el financiamiento del capital
- Universidades Públicas y Privadas
- Colegio de Obstetras del Perú
- Colegio de Médico del Perú
- Empresas de pago en línea
- Programadores y desarrolladores *web*
- Administrador de redes sociales y contenido
- Otras instituciones que brinden servicios de salud pero que no se especialicen en

planificación familiar, ni acompañamiento a la gestante.

5.1.9 Estructura de Costos

Para que el modelo de negocio funcione a mediano y largo plazo, se debe tener presente los siguientes costos:

- Pagos mensuales al programador para el mantenimiento de la página *web*.
- Pagos mensuales a una agencia de marketing para la administración de las redes sociales y generación de contenido.
- Pago de la planilla mensual del administrador.
- Pago de la planilla mensual de los profesionales de la salud.
- Pago anual por el dominio de la página *web*.
- Pago mensual por el uso del Internet
- Impuestos

5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

En este apartado, se evaluará la viabilidad del modelo de negocio, debido a que es esencial para el equipo conocer si la solución se puede implementar independientemente de qué tan atractivo suene. Al desarrollar la presente investigación se identificó que para lograr el alcance y la difusión que se requiere, se debe tomar un segmento específico de usuarios. Como se revisó en el desarrollo de la propuesta, los principales usuarios no cuentan con seguros privados buscando democratizar el acceso a salud. El enfoque es en este segmento debido a que tienen un conocimiento de plataformas como *Zoom* o video llamadas por *WhatsApp*, y con frecuencia cuentan con acceso a Internet. Cuando el usuario acceda a la página *web* podrá ingresar sin necesidad de registrarse ya que será una plataforma informativa; sin embargo, cuando requiera un servicio deberá registrarse para acceder a más detalle, coordinar la reserva y posterior pago. Este punto permitirá tener alcance y difusión sin necesidad de obligar al usuario a brindar sus datos, generando confianza en la plataforma.

Como otro de los principales atributos es la accesibilidad que ofrece Allikai, ya que facilita una nueva alternativa a un precio “que se pueda pagar”, siendo este uno de los puntos más complejos y relevantes, pues el costo muchas veces limita al usuario a atenderse y cuidar su salud. Al validar en las entrevistas y a través de una encuesta se observó que el costo mensual que podrían asumir, de acuerdo con las características presentadas es de 25 Soles, por tener acceso a una tele orientación médica en planificación familiar, o junto con un médico, sin servicios adicionales; sin embargo, este servicio puede variar de acuerdo con el segmento.

Se presume que el primer año de inicio de operaciones se tenga en promedio 1,300 atenciones, en un escenario conservador, respecto al principal servicio. Adicionalmente se buscaría generar ingresos adicionales por derivación a servicios particulares o atenciones más especializadas donde la comisión sería del 10%, donde parte de la facturación sería como un ingreso por intermediación para exámenes adicionales, chequeos ginecológicos en consultorio, aplicación de métodos anticonceptivos como inyecciones o Dispositivo Intrauterino (DIU). Además, otro servicio bastante atractivo es el de acompañamiento a la gestante, donde a través de paquetes se brindarán charlas, asesoría psicológica, asesoría nutricional y sesiones de psicoprofilaxis. Finalmente se buscará generar servicios de capacitaciones de forma corporativa para instituciones públicas y privadas.

El valor actual neto determinado es de S/947,705.49 soles; lo que da muestra que el proyecto es rentable aún en un escenario conservador; además, de generar valor a sus accionistas. Dado que el proyecto presenta flujos efectivos, se procedió a hallar la tasa interna de retorno (TIR) considerando un COK Real Perú de 17% esto tomando como referencia información de la tasa libre de riesgo (período 1928-2020), publicada en la página web del Banco Central de Reserva de 5.21%, rentabilidad del mercado para el período 1928-2020 elaborado por el J.P. Morgan de 11.64%, y el riesgo país vigente al mes de julio 2023 de 1.96%.

Se obtuvo una TIR de 128%, es decir, la tasa de devolución de capital denota que el proyecto es rentable. Los recursos que se requieren serán administrados correctamente y se brindará el servicio a través de un equipo de profesionales de la salud, como las obstetras, lo cual permite tener un costo-eficiente, así como llegar al precio objetivo del usuario, lo que terminará impulsando el crecimiento de la plataforma en el mercado como una alternativa necesaria. En conclusión, el modelo de negocio es viable y rentable, tiene la demanda esperada de un segmento que hoy en día no cuenta con más alternativas y busca atender un problema relevante.

5.3 Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio que se ha elaborado en la presente investigación es escalable, debido a que al ser una página web tiene el alcance de gestionar y mantener actualizada la información, así también, el tratamiento de datos para poder coordinar la atención del usuario, esto último permitirá personalizar al usuario e incorporar más servicios a la demanda. Esta plataforma busca permitir a los usuarios con profesionales de la salud para que puedan acceder a servicios de cuidado de salud que necesitan, tal como se revisó, este problema no es exclusivo de un país, sino por el contrario hay situaciones similares, por ejemplo, en Latinoamérica, por lo que se puede lograr el alcance hasta dichos países. Por otro lado, se ha propuesto que, inicialmente la página *web* y los diversos servicios se comuniquen con mayor énfasis en Lima; sin embargo, al ser una tele orientación puede brindarse en todo el Perú, sin límites de distancias inclusive en algún momento se podría explorar brindar el servicio de salud a otros países. Como parte del plan de marketing y difusión el enfoque estará concentrado en Lima Norte, donde se puede concentrar mayor volumen del mercado objetivo en alianza con las municipalidades y empresas privadas.

Es exponencial porque, según lo revisado anteriormente, el producto mínimo viable concentrará servicios específicos para el segmento identificado; sin embargo, poco a poco se

podrán ir incorporando servicios adicionales bajo el concepto de bienestar. Además, teniendo en cuenta el volumen de los servicios, se puede explorar en algún momento incorporar más servicios preventivos, o inclusive insertar atenciones a domicilio para atender situaciones más complejas o de prevención más especializada. La salud tiene dos ámbitos, el físico y el mental, siempre que ambos se encuentren en equilibrio se permite definir a una persona como saludable, por ello el personalizar el servicio, adicionar profesionales y especialidades permitirá tener más alcance.

5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio

En este apartado se revisa la sostenibilidad en el tiempo del modelo negocio teniendo en cuenta que se construyó con base en la exploración de las necesidades del usuario, por ello, a continuación se enumeran las principales funcionalidades que permiten definir este negocio sostenible:

- Buscar proteger la salud reproductiva facilitando el acceso a tele orientación a través del primer nivel de atención previniendo situaciones no deseadas y enfermedades propias del sexo a través de la prevención y diagnóstico oportuno.
- Al especializarse en atención primaria de salud, la plataforma permitirá reducir las demoras tradicionales en el acceso a tratamiento oportuno.
- Se reduce la saturación que hoy en día se tienen en los hospitales estatales ya que para la atención se tiene una “cola única” donde esperan las personas que no tienen un diagnóstico complejo y personas donde el diagnóstico oportuno podría salvarles la vida.
- Brinda disponibilidad de atenciones médicas a un segmento que hoy en día no cuenta con acceso fácil a salud, porque para acceder a una orientación requieren desplazarse largas distancias o sino también porque retrasan lo más que pueden el “gasto de bolsillo” debido a que deben priorizar situaciones más complejas.

- Contribuye a la economía local ya que incrementa las alternativas de primer nivel de atención brindando inmediatez y orientación oportuna.
- Ayudará a mejorar la empleabilidad de las obstetras, permitiéndoles tener mayores opciones de fuente de ingreso. Hoy en día, existe una subvaluación de su trabajo en el sector salud comparado con otros profesionales de la salud.
- A través de la tele orientación se ofrece la alternativa de brindar recomendaciones para el cuidado de su salud femenina, garantizando el acceso a mejores diagnósticos, un ahorro considerable comparado con las clínicas y una opinión más certera porque será llevada a cabo por una profesional de la salud.

El modelo de negocio contribuye con dos objetivos de desarrollo sostenible: (a) el ODS 3, el cual busca “garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades”, en apoyo para que en el 2030 se cumpla con las metas de “reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos” y “garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación de la familia, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales”, y (b) el ODS 8, el cual trata sobre el “trabajo decente y crecimiento económico”, para que en el 2030 se cumplan las metas “lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra” y “lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.”

La plataforma Allikai busca cerrar la brecha en acceso a salud y democratizar la atención de un segmento hoy desatendido, permitiendo incorporar una nueva alternativa de atención de primer nivel donde en caso de recibir una orientación oportuna se pueden

identificar enfermedades más complejas y anticipar situaciones que puedan afectar seriamente la salud de las usuarias. La propuesta de modelo de negocio para la implementación de una página web orientada a acompañar a jóvenes en edad reproductiva junto con obstetras, que con su asesoría les permitirán anticipar situaciones que pongan en riesgo su salud a precios accesibles. Allikai ingresa al mercado con el objetivo de incorporarse al mercado para reducir las brechas en atención en salud, garantizando vida más sana y bienestar a más jóvenes.

Asimismo, la plataforma busca promover políticas inclusivas para las obstetras, generando puestos de trabajo decentes y que buscan dignificar su profesión. La obstetricia es la carrera encargada de velar por la salud de la mujer en su etapa reproductiva. Su función es muy amplia y es esencial en la vida de la mujer porque la acompañan en el cuidado de su salud reproductiva femenina desde la aparición de la menstruación, embarazo, parto y puerperio, además, están capacitadas para brindar asesoría y orientar en educación sexual y reproductiva. Finalmente, después de la revisión de la información, se observa que el modelo de negocio es sostenible, y sobre todo, genera un impacto social relevante en un sector que hoy necesita más alternativas de atención.

Capítulo VI: Solución Deseable, Viable y Factible

En este capítulo se realizará la validación de la solución que se ha planteado para el problema identificado. Se iniciará presentando las hipótesis y las pruebas realizadas para demostrar que sí existe una oportunidad para la solución planteada, exponiendo así, que esta es deseable por el usuario. Posterior a ello se expondrá la factibilidad con énfasis en los planes de mercadeo y operaciones, y finalmente, se evaluará la viabilidad de la solución a través del análisis financiero con la revisión del presupuesto de inversión y los análisis de los estados financieros.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Es importante conocer la retroalimentación previa a la inversión para evitar implementar una solución no deseable por el usuario y que finalmente no sea considerado por este como una alternativa para solucionar el problema. Por ello, para evaluar la deseabilidad de la solución planteada, se establecerán una serie de hipótesis en relación con la propuesta de valor y posterior a ello, se priorizarán de acuerdo con su importancia, si generan evidencia, para continuar con la etapa de experimentación.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

A fin de validar la deseabilidad de la solución por parte del usuario, se ha recurrido al método de desarrollo de hipótesis propuestas que se detallan en la Tabla 16 y Tabla 17 para posteriormente realizar la prueba de estas a través de las tarjetas de prueba de acuerdo con su priorización, finalmente se evaluará si en efecto la solución planteada es deseable.

Con la finalidad de priorizar las pruebas a realizar para la fase de experimentación, es necesario segmentar las doce hipótesis generadas según su nivel de relevancia de acuerdo con el impacto que generen. Para esto, se elaboró la matriz de priorización de hipótesis cuya función será agruparlas por categoría de acuerdo con su importancia de realización y su generación de evidencia.

Tabla 16*Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio*

Elemento	Hipótesis De Deseabilidad de la Idea de Negocio
Propuesta de valor	H1: Los jóvenes de entre 20 y 30 años que no cuenten con seguro privado y que perciben un ingreso menor a S/3,000 soles desean acceder a una asesoría personalizada en planificación familiar a cargo de una obstetra con un costo de S/30 soles.
	H2: Las mujeres embarazadas primerizas desean adquirir un plan de 10 sesiones de psicoprofilaxis virtual junto con una obstetra como parte de su preparación para el parto siempre que el costo sea de como máximo S/180 soles.
	H3: Las mujeres y varones mayores a 25 años que no tienen seguro privado están dispuestos a acceder a una tele orientación a través de llamada o video llamada de 15 minutos a cargo de un médico general por un costo de S/30 soles para que se le brinde orientación sobre sus síntomas y posibles tratamientos
	H4: Las mujeres mayores de 25 años que se encuentran embarazadas están dispuestas a acceder a una asesoría nutricional por un costo de S/80 soles donde se le elabore una dieta personalizada de acuerdo con cada estado, por ejemplo: embarazo, post parto, etc.
	H5: Las mujeres y varones mayores de 25 años están dispuestos a acceder a un paquete de asesoría nutricional por un costo de S/120 soles por 3 meses donde se le elabore una dieta personalizada.
	H6: Las mujeres y varones mayores de 25 años están dispuestos a acceder a una consejería en salud mental por un costo de S/60 soles a cargo de un psicólogo.
	H7: Las mujeres y varones mayores de 20 años están dispuestos a acceder a una plataforma de servicios, como: Psicología, Orientación en planificación familiar, Nutrición y Psicoprofilaxis, por una suscripción de S/30 soles mensuales.

Tabla 17*Hipótesis de Factibilidad y Viabilidad de la Idea de Negocio*

Elemento	Hipótesis De Factibilidad y Viabilidad de la Idea de Negocio
Segmentos de Clientes	H1: Al menos 03 universidades privadas están dispuestas a generar una alianza con una empresa que les permita a sus alumnos acceder a atenciones sobre planificación familiar como parte de su centro de bienestar al alumno a cargo de una obstetra con un costo de S/20 soles. H2: Es posible contratar médicos egresados a tiempo compartido con un sueldo de S/2,500 soles para atenciones de tele orientación. H3: Es posible contratar obstetras a tiempo completo con un sueldo de S/3,500 soles para atenciones de tele orientación y con un bono por sesiones de psicoprofilaxis.
Relaciones	H4: Es posible forjar una asociación con psicólogas y cobrar una comisión de S/10 soles por sesión. H5: Es posible forjar una asociación con nutricionistas y cobrar una comisión de S/20 soles por usuario que sea derivado a su servicio.

Tal como se observa en la Figura 14, se puede descartar las que generen menos valor y se van a ponderar los supuestos más relevantes para comprobar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta. En el cuadrante superior derecho se definirán las hipótesis que se comprobarán en la fase de experimentación.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

La deseabilidad es una de las tres variables de validación que permitirán sustentar la implementación del modelo de negocio propuesto. Para ello, es importante poder validar la hipótesis propuesta a través de distintas herramientas estadísticas o de recolección de información real. Posteriormente, tomando en cuenta los resultados obtenidos en las preguntas alineadas al alcance de la hipótesis, es posible validar la deseabilidad de la solución debido a que el modelo de negocio propuesto es una alternativa formal y segura, además de cumplir con los requerimientos mínimos solicitados por el usuario dentro de un mercado totalmente desatendido cuyos usuarios actualmente se ven en la necesidad de buscar alternativas informales, riesgosas, y en el peor de los casos, deciden no retrasar lo más que se pueda la atención.

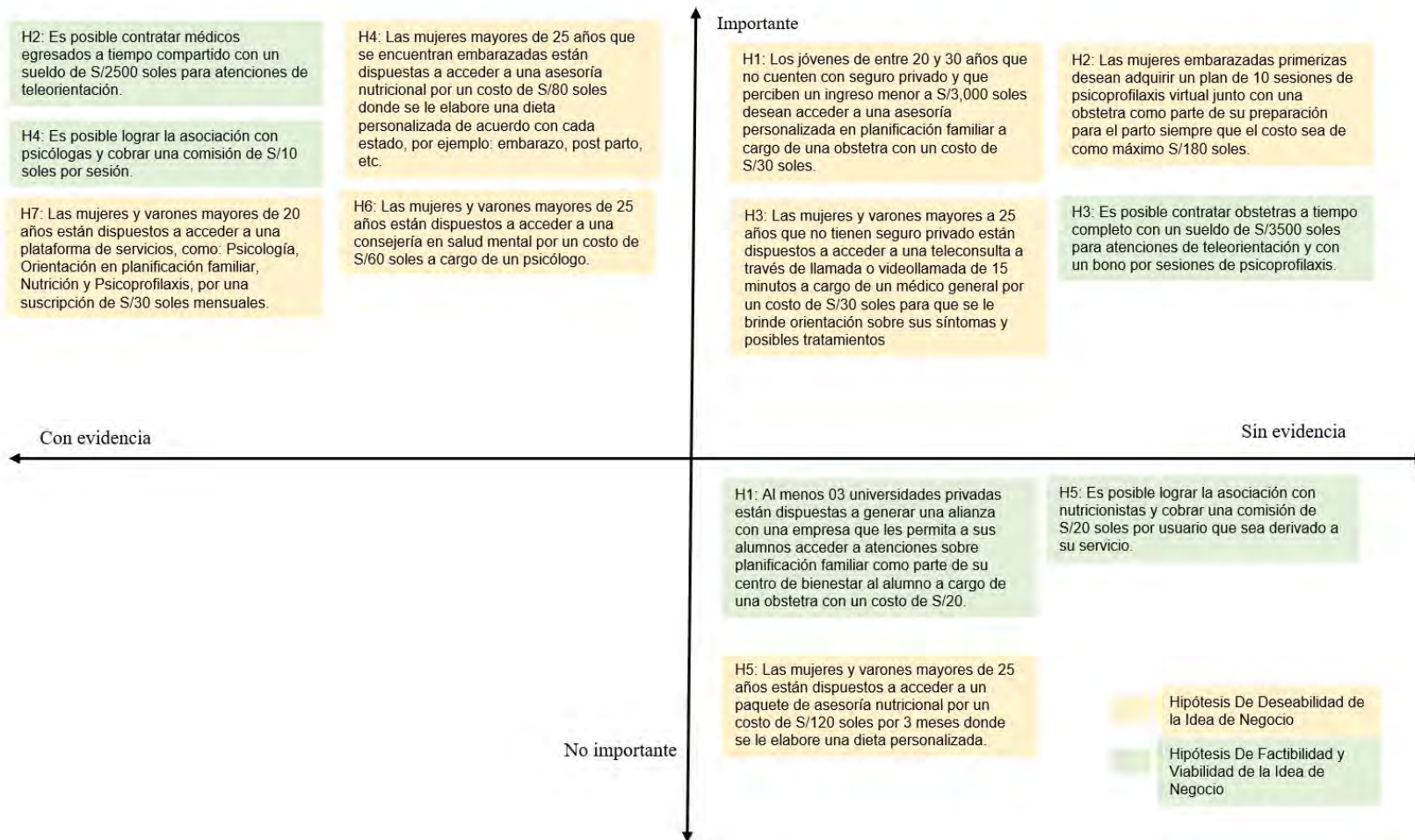
De las cuatro hipótesis identificadas como importantes para validar la deseabilidad de la solución se requiere evidencia, por ello se priorizan la hipótesis número 1 que valida la deseabilidad del servicio principal y potencial cruce con otros que ofrezca la plataforma, para su demostración se realizarán los experimentos con los usuarios. Por ello, a fin de validar las hipótesis planteadas se seleccionó un grupo de 12 personas al cual se definirá como grupo de estudio, que actualmente se encuentran entre las edades de 20 y 30 años, que actualmente se están laborando, perciben un ingreso no mayor a S/3,000 soles y no poseen seguro privado.

A este grupo se le solicitó realizar las siguientes actividades:

Experimento 1: Al grupo de estudio se les presentó la página *web* de Allikai con los servicios que se ofrecen. Además, en ella, obtuvieron información del especialista de salud

Figura 14

Priorización de Hipótesis



que llevará acabo la cita, duración, costo, entre otros.

Experimento 2: Al grupo de estudio se le ofreció acceder a una cita con el especialista en salud para que validen el servicio de Allikai y puedan contar su experiencia, las posibles de mejorar e incorporar, y comprobar la deseabilidad del servicio.

Posteriormente, se elaboran las tarjetas de prueba para su validación con el usuario (ver Figura 15). Luego se procedió a la experimentación de los usuarios, en donde se evaluó la solución desde el inicio de la experiencia con su ingreso a la página web y tuvieron acceso a una prueba del servicio junto con una obstetra para conocer su experiencia, y así comprobar que la solución cumple con el objetivo.

Figura 15

Tarjetas de Prueba de Experimentación

Tarjeta de Prueba	Tarjeta de Prueba
Pruebas de Uso con la Página Web	Pruebas de Uso con el servicio
<p><i>Nosotros creemos que</i></p> <p>Los jóvenes de entre 20 y 30 años que no cuenten con seguro privado y que perciben un ingreso menor a S/3,000 soles desean acceder a una asesoría personalizada en planificación familiar a cargo de una obstetra con un costo de S/30 soles.</p>	<p><i>Nosotros creemos que</i></p> <p>Los jóvenes de entre 20 y 30 años que no cuenten con seguro privado y que perciben un ingreso menor a S/3,000 soles volverían a tomar servicios con Allikai para atenciones adicionales.</p>
<p><i>Para verificarlo haremos</i></p> <p>Entrevistaremos al grupo de estudio para mostrarles los servicios que ofrece la solución y conocer su interés y su gasto disponible para adquirirlos.</p>	<p><i>Para verificarlo haremos</i></p> <p>Posterior al uso del servicio, entrevistaremos al grupo de estudio para conocer su experiencia y su deseabilidad en volver a tomar el servicio.</p>
<p><i>Y lo mediremos</i></p> <p>Con la percepción de accesibilidad al cuidado de salud a través de la solución.</p>	<p><i>Y lo mediremos</i></p> <p>Con la percepción de deseabilidad de tomar el servicio nuevamente.</p>
<p><i>Tendremos razón si</i></p> <p>Se obtiene un 75% en el factor de accesibilidad.</p>	<p><i>Tendremos razón si</i></p> <p>Se obtiene un 75% en el factor de interés de tomar más servicios en Allikai.</p>

Los resultados de las pruebas se muestran en las Tablas 18 y 19 para la evaluación de su percepción sobre la accesibilidad a atención y cuidado de su salud a través de la solución

propuesta, y en las Tablas 20 y 21 para la evaluación de su actitud posterior al uso e interacción con el servicio, en este punto también se comprobará su interés en tomar más servicios con Allikai y si existe la probabilidad de regresar. Para ambos casos se consideró una valoración con la escala del 1 al 10, siendo 1 estar totalmente en desacuerdo y 10 estar totalmente de acuerdo. Ello servirá para obtener métricas y conocer el grado de aprobación del grupo de estudio respecto a la solución que se plantea y nuevamente comprobar su deseabilidad.

Tabla 18

Resultados de la Prueba de Accesibilidad

Criterios	1 AA	2 MI	3 KV	4 MP	5 AL	6 HP	7 CA	8 XG	9 SL	10 CC	11 VH	12 SR
a. Fácil navegación en la página web	8	9	8	8	8	10	8	8	7	9	10	9
b. Registro rápido y sencillo	8	8	7	7	8	9	8	8	7	8	9	7
c. Explicación detallada de los servicios	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	9	9
d. Claridad del alcance de la telemedicina	9	9	9	8	8	9	8	8	8	8	9	9
e. Facilidad para ver disponibilidad de horarios y servicios	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8
f. Ingreso de solicitud de consulta con especialista	9	9	8	8	8	9	8	8	9	8	9	8
g. Pago del costo de la consulta y evaluación del costo	9	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9
h. Confirmación de la cita	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Nota. Relevancia medida del 1 al 10 donde 10 es el valor más alto.

Tabla 19*Resultados de la Prueba de Usabilidad y Probabilidad de Uso*

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	AA	MI	KV	MP	AL	HP	CA	XG	SL	CC	VH	SR
a. Tiempo de la atención	10	10	10	9	9	10	10	10	9	10	9	10
b. Presentación del profesional	10	9	10	10	9	10	9	9	10	10	10	10
c. Explicación del alcance del servicio a cargo del especialista	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10
d. Recomendaciones	9	9	9	9	9	10	9	10	9	9	10	10
e. Propensión a tomar nuevamente el servicio nuevamente	9	9	10	10	9	10	9	10	10	9	10	10
f. Recomendación a conocidos	9	9	10	10	9	10	9	10	10	9	10	10

Nota. Relevancia medida del 1 al 10 donde 10 es el valor más alto.

Tabla 20*Validación de los Resultados de la Prueba de Accesibilidad*

Criterios	Indicador: Se obtiene un 75% en el factor de accesibilidad en la página web
a. Fácil navegación en la página web	85.00%
b. Registro rápido y sencillo	78.33%
c. Explicación detallada de los servicios	86.67%
d. Claridad del alcance de la telemedicina	85.00%
e. Facilidad para ver disponibilidad de horarios y servicios	78.33%
f. Ingreso de solicitud de consulta con especialista	84.17%
g. Pago del costo de la consulta y evaluación del costo	85.83%
h. Confirmación de la cita	90%

Tabla 21*Validación de los Resultados de la Prueba de Usabilidad*

Criterios	Indicador: Se obtiene un 75% en el factor de interés de tomar más servicios en Allikai
a. Tiempo de la atención	96.67%
b. Presentación del profesional	96.67%
c. Explicación del alcance del servicio a cargo del especialista	98.33%
d. Recomendaciones	93.33%
e. Propensión a tomar nuevamente el servicio nuevamente	95.83%
f. Recomendación a conocidos	95.83%

Con los resultados que se obtuvo después de la experimentación se concluyó que la propuesta de Allikai, sí cumple con los requerimientos mínimos y se cubren las necesidades del usuario para recibir una atención de salud. Además, se confirma que sí existe deseabilidad, inclusive se comprueba de que tomaría el servicio nuevamente de acuerdo con los atributos comprobados. Además, se comprueba que existe deseabilidad del servicio por parte del usuario, asimismo se muestra interés sobre los servicios presentados en la plataforma *web*, así como se muestra la satisfacción posterior al uso del servicio.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

Habiendo validado la deseabilidad del producto, se debe establecer un plan adecuado para su implementación, lanzamiento y generar la tracción necesaria para iniciar con las operaciones y así lograr los objetivos planteados. También es necesario identificar los requisitos para la implementación operativa y detallar los próximos pasos. Las diversas acciones que se ejecutarán se detallarán a continuación.

6.2.1. Plan de Mercadeo

A continuación se describe el detalle del plan de mercadeo que se está diseñando para tener el alcance necesario que se requiere para el lanzamiento de la plataforma Allikai, según el mercado que se quiere alcanzar al primer año, y lograr posicionarse como una nueva alternativa en el sector de atención de salud.

Se busca una alternativa que brinde accesibilidad a atenciones y orientaciones junto con profesionales de salud principalmente para las personas entre 18 y 39 años que no cuenten con un seguro privado de salud y se encuentren en el NSE B. En este sentido, se quiere incorporar un plan que permita el alcance necesario para lograr el mayor crecimiento ya que se tiene la evidencia de que se cuenta con el servicio que requieren los usuarios. Asimismo, se detallan los objetivos de negocio en la Tabla 22 y los de negocio de marketing en la Tabla 23.

La aspiración principal es ser reconocidos como una nueva alternativa para proteger la salud de más peruanos y asegurar el desarrollo social generando un impacto positivo ya sea mejorando la calidad de vida, incorporando sensación de seguridad, protegiendo el bolsillo de los usuarios y fomentando una economía social partiendo de brindar un servicio adecuado digno al precio que permita a más personas acceder a este.

Mercado Meta. Para calcular el potencial que se tiene en el mercado, en el Capítulo III se ha identificado al usuario y se han detallado sus características y necesidades, así también como sus deseos y experiencias asociadas a la atención en salud. Al segmentar e identificar el segmento objetivo, se busca la principal característica, la cual es no tener seguro de salud privado, ya que este último asegura la inmediatez de la atención en salud lo cual descartaría como opción a la solución que se está planteando. En Perú, según CPI (2022) hay más de 33 millones de personas a nivel nacional, donde el 10.9% se encuentran en la edad entre 18 y 24 años y el 23.4% se encuentra en los rangos de 25 y 39 años.

Tabla 22*Objetivos del Negocio*

Ítem	Objetivos de Negocio
1	Capturar el 3% del mercado de atenciones de salud al quinto año de iniciar operaciones.
2	Conseguir 10,000 nuevos usuarios al año 1 de lanzamiento del servicio.
3	Realizar al menos 15,000 atenciones durante el primer año de operaciones, de las cuales el 30% serán principalmente el servicio de planificación familiar.
4	Mantener el precio fijo de los servicios durante los dos primeros años de operación.
5	Acompañar durante el embarazo a 300 mamás durante el 1er año de operaciones a través de nuestros servicios de psicoprofilaxis obstétrica.
6	Relacionarnos con al menos cinco universidades a nivel nacional como socios estratégicos.
7	Asociación con el Colegio de Obstetras del Perú para poder empoderar a las egresadas de las diversas universidades a nivel nacional.

Tabla 23*Objetivos de Marketing*

Ítem	Objetivos de Marketing
1	Posicionarnos como una alternativa de atención de salud económica sin perder la calidad y calidez.
2	Posicionarnos como una opción confiable ya que buscamos proteger los sueños y metas de los usuarios a través del cuidado de su salud de forma preventiva.
3	Comunicar nuestros diversos servicios y la importancia de la prevención y el cuidado de la salud.
4	Buscar apoyar en la generación de la cultura de la prevención para poder identificar posibles riesgos que dañen al mercado objetivo.
5	Crear una relación de confianza y acompañamiento para las gestantes peruanas a cargo de un staff especializado.

La siguiente variable por evaluar es el nivel socioeconómico, según IPSOS (2009), la clasificación por niveles socioeconómicos a nivel nacional se basa en un cálculo que tiene en cuenta múltiples variables como el grado de instrucción del jefe del hogar, lugar de residencia, acceso a atención de salud, hacinamiento, es decir cuántos miembros se tiene conviviendo en el mismo lugar, entre otros. Con ello se agrupa y se determinan subgrupos que tienen múltiples características en común, hoy en Perú se tienen los niveles socioeconómicos A, B, C, D y E.

El público objetivo se ubica principalmente en Lima Urbano, con ello se acota el universo a 11 millones de personas, los cuales se agrupan en 1,270 mil hogares, y son del nivel socioeconómico A y B. Para calcular cuántos habitantes se tiene por estrato diferenciando A y B, se toma como referencia la última Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) publicado el 2021, donde el 2.9% se encuentra en el NSE A y el 19.2% pertenece al NSE B, de estos últimos se tiene que sólo el 12% posee seguro de salud privado, el resto recibe atención en el sector público o de manera particular.

De acuerdo con las características detalladas, se identifica que el mercado potencial es de 749 mil personas en Lima Urbano que se encontrarían interesadas en adquirir este servicio. Es importante precisar que el enfoque estará principalmente en Lima; sin embargo, al ser servicios de telemedicina, las cuales se brindan de forma remota, existe la oportunidad de que se pueda atender a otras regiones. El cálculo del potencial se puede revisar en la Tabla 24.

Tabla 24

Mercado Potencial

Características	Personas	%
Población en Lima	11,008,500	
NSE B	2,113,632	19
Edad entre 18 y 39 años	851,800	8
Sin Seguro de Salud (Potencial)	749,584	7

Debido a la magnitud del problema que se busca solucionar y el producto atractivo que se ha planteado, a través del Plan de Mercadeo que se va a incorporar se plantean los objetivos (ver Tabla 25). Por ello, se define que al primer año de operaciones se captará el 1.7% del potencial mercado y se tendrá un crecimiento en usuarios de 15% interanual, esto tomando como referencia el crecimiento identificado por la Asociación Médica Peruana (2023) quienes indican que los planes de salud prepagados de las propias de clínicas han crecido en un 27% desde el 2021. El principal atractivo de estos servicios es permitirle al usuario acceder a consultas médicas particulares en la clínica donde se contrató además son un 40% más económicos que los seguros privados tradicionales. Asimismo en este mismo estudio se prevé aún más crecimiento en el sector salud para nuevas soluciones con enfoque en acceso inmediato a atenciones particulares ya que 75% de los trabajadores en el Perú son independientes y no cuentan con acceso al SIS o a ESSALUD.

Por ejemplo, en la actualidad las farmacias privadas compiten con las clínicas, hospitales públicos, postas y centros de salud por captar usuarios, exponiendo las grandes falencias del sector salud. Allikai busca lograr aportar en favor de la seguridad social universal en Perú con su rol complementario en cuidado de la salud.

Tabla 25

Público Objetivo por Año

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captación Público Objetivo %	1.75%	2.01%	2.31%	2.66%	3.06%
Usuarios	13,118	15,085	17,348	19,950	22,943

Con el fin de identificar las cualidades del producto para el Plan de Mercadeo, se ha desarrollado el Marketing *mix* de la propuesta, concluyendo en lo siguiente:

Producto. El producto que se ofrece es un servicio que se agenda a través de una página web donde se cuenta con todo el detalle de la empresa y especialistas; sin embargo, la atención se da forma virtual a través el uso de tecnologías como la plataforma *Zoom* o video llamada de *WhatsApp* mediante dispositivos móviles. Dentro de las opciones que se ofrecen son planificación familiar, orientación y consejería médica de problemas de salud de baja complejidad, y acompañamiento durante el embarazo.

- Marca: Allikai (“Allikai”: palabra quechua que significa: Bienestar y Estar Bien).
- Slogan: “Estar bien”.
- Diseño: página *web* con información sobre los profesionales de salud que realizan las atenciones. Además, el usuario puede revisar el catálogo de servicios, promociones, suscripciones a boletines informativos y se cuenta con la posibilidad de revisar los horarios disponibles y se podrá agendar una cita en cualquier momento del día.

- Color de marca y logo: Se elige el color celeste como color principal de la página web debido a que este se relaciona con la tranquilidad, generosidad y protección. Es un color positivo y se asocia con frecuencia a marcas que se relacionan con la seguridad. Para el caso del logo, los colores que se han sido elegidos son el color rosado y azul debido a que representa a ambos sexos, tanto mujeres y varones. Debido a que la página web ofrece servicios asociados al bienestar de la salud con especialización en planificación familiar incorpora un corazón bicolor una cara sonriente debido a que el *Target* busca encontrarse bien para lograr sus metas. Se puede observar el logo y los colores en la Figura 16.

Figura 16

Logo



Descripción:

- Necesidades cubiertas: servicios diversos ofrecidos a través de una página web junto con profesionales de la salud al mejor precio. Además, permite recibir la orientación y consejería médica en cualquier lugar una vez agendada la cita. Detalle de servicios que se ofrecen: (a) Planificación familiar, (b) Prevención de ITS y VIH, (c) Consejería en Salud Sexual y Reproductiva, (d) Educación Sexual y

preventivo como, por ejemplo, el autoexamen de mamas, (e) Medicina general.

Además, se brindarán servicios especializados en el acompañamiento del embarazo

como (a) Psicoprofilaxis obstétrica, (b) Capacitación de lactancia materna, (c)

Asesoría nutricional a la gestante, (d) Acompañamiento psicológico para la pareja.

- Principales características: fácil de usar y acceso, confiabilidad porque será atendido por profesionales de salud, precio adecuado y calidad. Otra de las características del servicio será la calidez por parte de nuestro staff.

Precio. El principal reto de la solución es ser costo eficiente ya que con frecuencia los usuarios relacionan la atención en salud con precios elevados. Para un lanzamiento exitoso, se buscará ingresar al sector salud con una estrategia de “menor precio” sin perder la calidad en el servicio, es decir posicionarse como una opción que prioriza la calidez en la atención y profesionalismo de los especialistas. Hoy en día, en las clínicas una consulta con un profesional de la salud por un tiempo de 15 minutos de forma particular, es decir sin seguro, va desde los S/50 soles sin contar el costo asociado al desplazamiento para asistir a la cita. Por ello, se propone ser una alternativa económica con servicios desde los S/30 soles, que no supone gastos adicionales, como el pago de un seguro mensual, sólo una suscripción mensual de S/5 soles y cero costos por el desplazamiento ya que se da de manera virtual.

Al momento de definir el precio, se tiene en cuenta el gasto disponible en salud de los peruanos, según APEIM (2021), que para el segmento objetivo destina en promedio el 8% sobre los ingresos familiares de forma mensual. Este incorpora el gasto asociado al pago de un seguro privado en caso cuenten con este, el costo de la cita con el especialista, medicamentos, exámenes auxiliares, terapias, entre otros. Por ello, el costo del servicio y la suscripción permite al usuario cuidar su salud y futuro al mejor precio, ya que inclusive puede destinar el ahorro que le genera atenderse por Allikai para otro tipo de gastos enfatizando en el posicionamiento que cuidar la salud no tiene por qué ser costoso.

Tabla 26

Ingreso Disponible Mensual y Gasto en Salud x NSE x Costo de la Solución

Ingreso	Disponible para gasto por familia	Gasto Disponible para Salud	Costo de Allikai	% del Gasto total
NSE A y B	S/6,818	8%	S/ 65	1.0%
NSE C	S/3,184	7%	S/ 65	2.0%
NSE D	S/2,038	7%	S/ 65	3.2%
NSE E	S/1,242	6%	S/ 65	5.2%

Nota. Adaptado del Estudio de Niveles Socioeconómicos 2021, por APEIM. Para el cálculo del costo de Allikai considera el gasto que supondría la suscripción mensual y la recurrencia de dos citas mensuales.

Plaza.

- Página *Web* libre
- Redes sociales como *Facebook*, *Instagram* y *TikTok*.
- Páginas *Web* de las Alianzas Estratégicas como universidades, municipalidades, ONG's, entre otros.
- Asociación con el Colegio

Promoción. Para el lanzamiento de la solución al mercado se busca generar el impacto en la comunicación necesaria para crear expectativas sobre el servicio. El posicionamiento que se busca incorporar es “Allikai, cuida tu salud al mejor precio”, se apalanca en el sentimiento de confianza y bienestar ya que los servicios que se brindan buscan que el usuario se sienta más seguro respecto al cuidado de salud, dejando de lado el prejuicio que las atenciones son costosas. Para el lanzamiento se buscará impulsar una campaña principalmente digital, ya que de por sí el servicio principal es la telemedicina.

Estrategia de Lanzamiento:

- *Freemium:* Suscripción gratuita por el primer mes para los primeros 1,000 inscritos.

- Redes sociales principalmente *Facebook*, *Instagram* y *Tiktok* con dos tipos de publicidad, una que informe sobre los servicios a cargo de los profesionales de salud y otras netamente educativos donde se sensibilice a los usuarios sobre la importancia del cuidado en la salud.
- Consolidación de las alianzas estratégicas para que envíen *mailings* promocionales a sus usuarios sobre los servicios que se ofrece en Allikai.
- Inversión en SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*) para el seguimiento y medición de los resultados.
- Comunicar a través de mensajes claros para el usuario objetivo como: “Cuida tu salud por S/1 sol diario”, “Cuida tu futuro y ahorra ¡Planifica desde ahora!”, “Cumple tus sueños ¡Cuida tu salud!”, entre otros.

Estrategia después del Lanzamiento:

- Difusión en RRSS de consejos de cuidado de salud para generar interés en las redes sociales.
- Encuestas de satisfacción después de acceder al servicio como parte de la experiencia del usuario.
- Mostrar testimonios del servicio con reseñas donde los usuarios puedan recomendar el servicio y a su especialista de salud.
- Incorporar la valoración de los servicios después de la atención y que esta se muestre en la página *web* para mantener la transparencia.
- Incorporar una campaña de referidos donde la recompensa sean citas gratuitas por cada cinco usuarios afiliados con tu DNI.
- Sección de “conversa con nosotros” para conocer su opinión respecto a mejoras que se pueda incorporar.

6.2.2. Plan de Operaciones

En el siguiente apartado se detallará el plan de operaciones que se tendrá que ejecutar para la implementación de la propuesta y el inicio de las operaciones. Dado que mucho de los servicios se dará de forma remota es importante precisar cómo es que se brindará la atención a los usuarios y la organización del equipo administrativo para asegurar un adecuado nivel de servicio y calidad.

Para ello, se diseñarán los procesos involucrados, recursos necesarios e instalaciones donde se realizarán diversas gestiones. Allikai, será una opción amigable para el usuario por lo que la implementación operativa y la experiencia son pilares en la ejecución de la iniciativa. Siendo una solución a un sistema que hoy en día no cuenta con opciones similares, se define que las operaciones se soportaran en el desarrollo de una experiencia cálida a través de la página y la experiencia del servicio en sí mismo.

Instalaciones. Para ejecutar las operaciones principales se definirá en este apartado la distribución de la instalación que se requeriría para el desarrollo de procesos administrativos ya que el servicio de la atención se brindará desde el hogar de los profesionales de la salud. Para la ejecución de las operaciones principales del proyecto, la oficina estará situada en el distrito Ate - Urbanización de Salamanca, Cono Este de Lima. La oficina será exclusivamente para gestión administrativa. Se elige este distrito por su ubicación estratégica y tomando como referencia los diferentes costos en otros distritos.

Tabla 27

Costo Promedio de m2 por Distrito, en Soles

Distrito	Ate	San Miguel	Jesús María	Surco	San Borja
Costo promedio m2	18.67	35.71	37.03	42.47	38.85

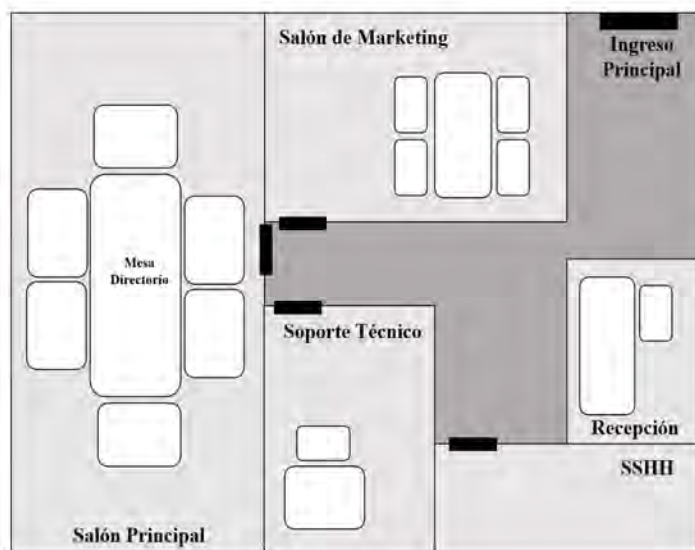
Nota. Adaptado de Urbania.pe, 2023 (<https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclocin-alquiler-de-oficina-en-salamanca-de-monterrico-ate-vitarte-90279035>).

Se considera un espacio de 64 m² (ver Figura 17), donde se muestra la distribución de los espacios: (a) Salón principal para las sesiones de planificación del directorio y posibles reuniones con posibles socios estratégicos, (b) Salón de Marketing para la *Community Manager* y la agencia de publicidad, donde se administrarán las redes sociales y se grabará contenido para las redes sociales junto con los especialistas, (c) para el soporte técnico a la empresa ya sea operativo y de sistemas, y (d) para la recepción de la oficina administrativa.

Para la distribución se ha considerado el aforo máximo de 10 personas, y se genera un diseño donde se considera la gestión de recursos y se alinean los procesos buscando que los empleados tengan el menor recorrido posible y no se concentre gran volumen de personas en un sector.

Figura 17

Distribución de Planta



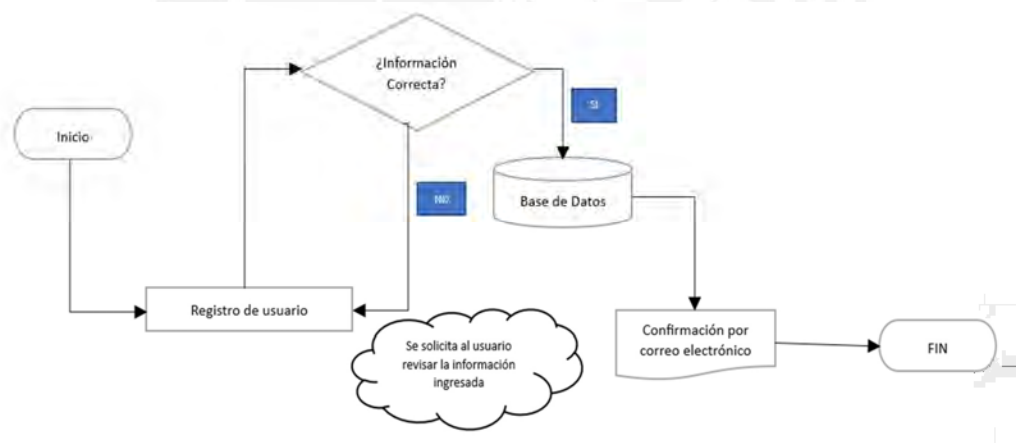
Diseño De Procesos. Como parte de la implementación de la propuesta de negocio; se ha diseñado un Mapa de Procesos alineado al tamaño de la organización y la ejecución de las diversas tareas. Para ello, ha sido clave identificar los principales procesos que permitan una adecuada operación, garantizar la calidad del servicio y facilite su ejecución por parte de

los futuros colaboradores, en línea a los objetivos. A continuación, se detallan los procesos principales que se identifican para su posterior implementación.

- Proceso de registro: En la Figura 18 se diagrama con detalle este proceso, el cual considera como el más crítico para la propuesta de negocio ya que es el primer contacto con el usuario. Es crucial, que en este no se tengan inconvenientes al momento de afiliarse, destacando la rapidez y sencillez de la información a completar. Asimismo, debe ser un proceso que no requiera de mayor asesoría y no genere dudas ya que prioriza la autogestión. Este permite obtener la información básica del cliente con la finalidad que posteriormente se pueda administrar la información de manera eficiente como se muestra en la Figura 18.

Figura 18

Proceso de Registro en la Página Web

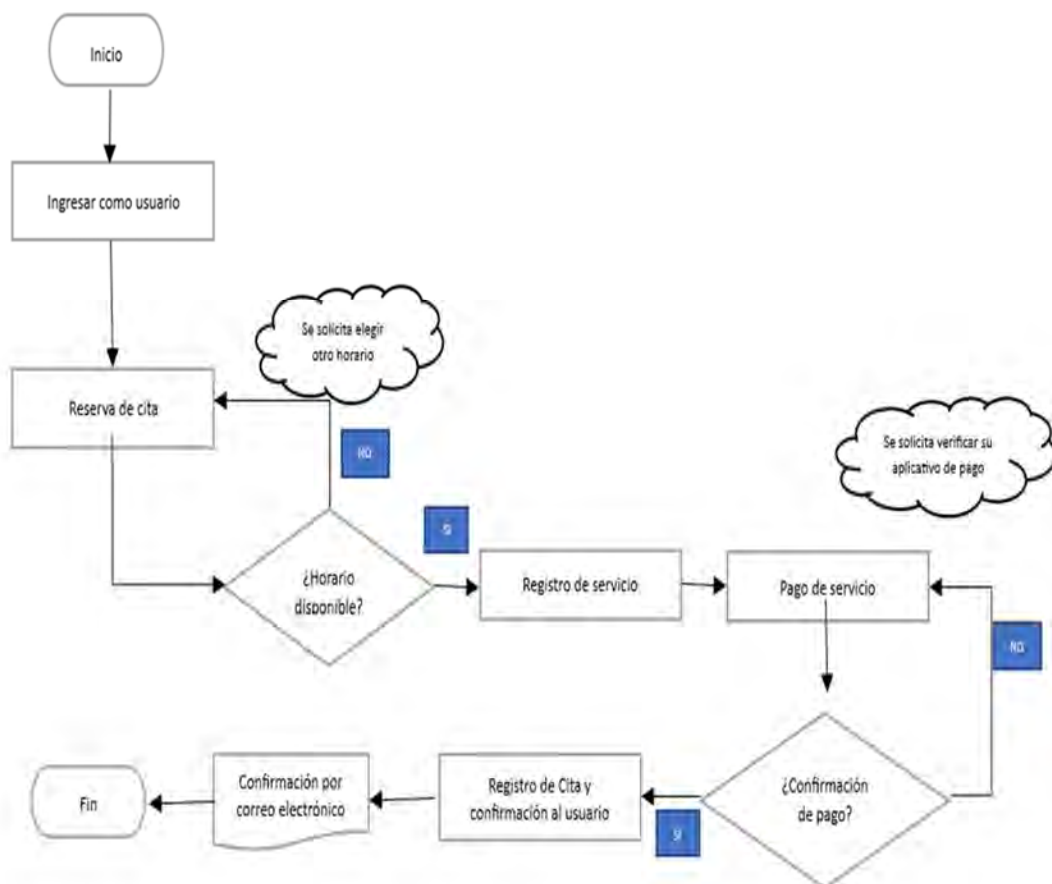


- Proceso de Registro de Cita en la Página *Web*: En la Figura 19 se detalla el proceso abarca el *core* del modelo de negocio, en el cual se muestra la forma de agendar las citas de los clientes. Una vez hayan elegido el servicio requerido, pasa a la reserva la cita con el especialista disponible. En este punto se registrarán el total de solicitudes, por lo que es importante atender rápidamente los incidentes que se generen, así como problemas de intermitencia que no le permitan al usuario

reservar la cita. Una experiencia sencilla y simple, permitirá que el usuario no desista durante este proceso de tomar el servicio con Allikai, por lo que, para el caso de errores, se tendrá un desarrollador calificado que ayudará a ir evaluando constantemente el flujo. Las actividades principales dentro de este proceso son: (a) Elección del horario disponible que permita administrar correctamente el tiempo de los profesionales que laboren, (b) registro de la solicitud del servicio donde se reservará el espacio para el usuario que deriva posteriormente al pago, (c) confirmación de pago donde se conciliará el pago junto con la liquidación de este, y finalmente, (d) confirmación de la cita y registro de la solicitud.

Figura 19

Proceso de Registro de Cita en la Página Web

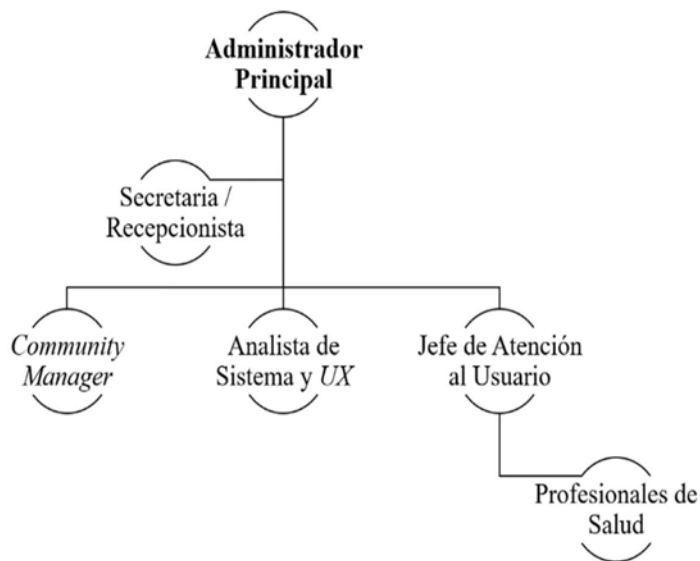


Equipos y Tecnología. Se requiere para el diseño de la página *Web* y posterior administración y evaluación de este, así también para la elaboración del contenido para redes sociales se requieren de equipos tecnológicos de alta capacidad de propiedad de Allikai las cuales serán laptops portátiles que permitirán el trabajo remoto. Asimismo, se deberá contratar el URL exclusivo para la página *web*. Además, también se realizará el contrato de la nube donde se almacenarán los datos de los usuarios y el historial de las atenciones. Finalmente, se debe asegurar la conectividad adecuada de los profesionales que laboren con nosotros de forma remota para asegurar que no haya interferencias durante las atenciones.

Recursos Humanos. Este punto es fundamental para garantizar la atención de calidad a los usuarios, porque Allikai busca brindar una experiencia atractiva también para los colaboradores. En la Figura 20, se detalla la estructura organizacional así también como sus posibles responsabilidades.

Figura 20

Organigrama



- **Administrador Principal:** El Directorio conformado por el equipo que ha diseñado la solución, realizará el contrato de un administrador principal el cual será el encargado de liderar la gestión de los recursos de Allikai. Siendo el principal encargado de la administración, así como los pagos de los servicios y las planillas.
- **Secretaria/Recepcionista:** Esta posición ayudará al administrador principal con las actividades operativas así también como la recepción de la oficina administrativa.
- **Community Manager:** Liderará la ejecución del plan de Marketing dentro de la organización, el cual estará relacionado directamente con la agencia de publicidad que ayudará con demás actividades afines.
- **Analista de Sistema y UX:** Se contratará un especialista en sistemas que ayude con la administración de la *Web*, asimismo con la constante revisión de la experiencia del usuario dentro de la página web.
- **Jefe de Atención al Usuario:** Será el contacto entre los profesionales de la salud y la administración de Allikai. Es el responsable de canalizar la información y garantizar una atención de calidad. Al liderar el equipo de especialistas de salud, idealmente debería ser un profesional de la salud.
- **Profesionales de Salud** de acuerdo con los servicios que se incorporen.

Licencias Requeridas. Allikai será una empresa que brinda servicios de atención de salud de forma preventiva y promocional de forma remota, por lo que debe alinearse al marco regulatorio establecido por el Estado Peruano a través del Ministerio de Salud (MINSA) y supervisada por la Superintendencia de Nacional de Salud (SUSALUD). El Reglamento de la Ley N° 30421, Ley Marco De Telesalud, y del Decreto Legislativo N° 1490, definen los alcances de la Telesalud con el objetivo que las empresas públicas y privadas que participen dentro del sector salud incorporen servicios digitales asegurando una atención de calidad y garanticen tener servicios centrados en la prevención y promoción con la finalidad del

fortalecimiento y sostenibilidad de la telemedicina en favor de la población. Actualmente esta normativa establece que los servicios de telemedicina y telesalud se deben brindarse a través de las Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS), establecidas con el propósito de ofrecer atención de salud para la prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud. Tomando como referencia la normativa, Allikai se registrará como una IPRESS en el Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (Renipress). En el Apéndice A, Figura 1 se detallan los pasos que debe cumplir la empresa para obtener el registro solicitado para iniciar operaciones.

Por otro lado, es imprescindible que Allikai cumpla con todos los requisitos municipales necesarios para que la sede administrativa pueda operar sin problemas. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, esta estará ubicada en el distrito de Ate - Urbanización de Salamanca por lo que la empresa debe solicitar su licencia de funcionamiento y el certificado del Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) a la municipalidad de dicha jurisdicción. En ambos casos, las licencias y permisos deben ser solicitados de manera presencial en su oficina central (ver Apéndice A, Figura 2).

6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución

A continuación, se proporciona una descripción detallada del plan de inversión, análisis financiero y validación de hipótesis con el fin de realizar una evaluación precisa y comprensión completa del modelo de negocio.

6.3.1 Presupuesto de Inversión

Se define un presupuesto de inversión con el fin de garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, contando con una adecuada implementación y funcionamiento los primeros cinco años, lo que permitirá consolidar el negocio y que los inversionistas cuenten con un retorno atractivo. Desde un inicio estos serán tres miembros accionistas, cuya participación será en partes iguales con aportaciones de capital propio (ver Tabla 28).

Tabla 28*Estructura de Inversiones, en Soles*

Rubro	Inversión	%
Activo Fijo	9,640	10
Capital de Trabajo	69,600	70
Gastos Preoperativos	5,665	5
Marketing Inicial	15,000	15
Total	99,905	100%

La estructura propuesta se enfoca principalmente en la inversión en el rubro de Capital de Trabajo del 70%, siendo este uno de los principales *drivers* de la implementación mientras que los Activos Fijos representan un 10%, en menor participación se ubica la inversión en Gastos Preoperativos y de Marketing que sumados representan el 20%. Para capitalizar los recursos necesarios, se ha determinado como monto de inversión inicial S/99,905, donde el aporte correspondiente a cada accionista sería de S/33,300 aproximadamente. Con el objetivo de una mejor comprensión de la estructura de la inversión, se detallan los elementos requeridos en la fase inicial del negocio.

- **Activo Fijo.** Se tiene que S/9,640 son los activos fijos tangibles que representan el 6% del total de la inversión, mientras que el activo fijo intangible representa el 4% del total, con S/3,300. Tomando en cuenta los activos tangibles, se puede indicar que la adquisición más importante son las computadoras portátiles o *laptops*, por el costo de S/1,947 cada una, así también otros de los artículos importantes son los celulares que nos ayudarán a poder responder algunas consultas de clientes, que tienen un valor de S/850 cada uno (ver Apéndice B, Tabla B1 y B2).
- **Capital de Trabajo.** Al iniciar este proyecto, es necesario contar con al menos tres profesionales de la salud en horarios *part time* inicialmente, que brindarán sus servicios con un salario establecido fijo, pero que también percibirán ingresos adicionales por servicios realizados, estos profesionales son: (a) un médico general,

(b) una obstetra y un (c) nutricionista. La inversión inicial que se está considerando para poder cubrir el pago de la planilla de los tres primeros meses de los profesionales, correspondiente a S/69,600, los cuales incluyen todos los beneficios y aportes de ley (ver Apéndice B, Tabla B3).

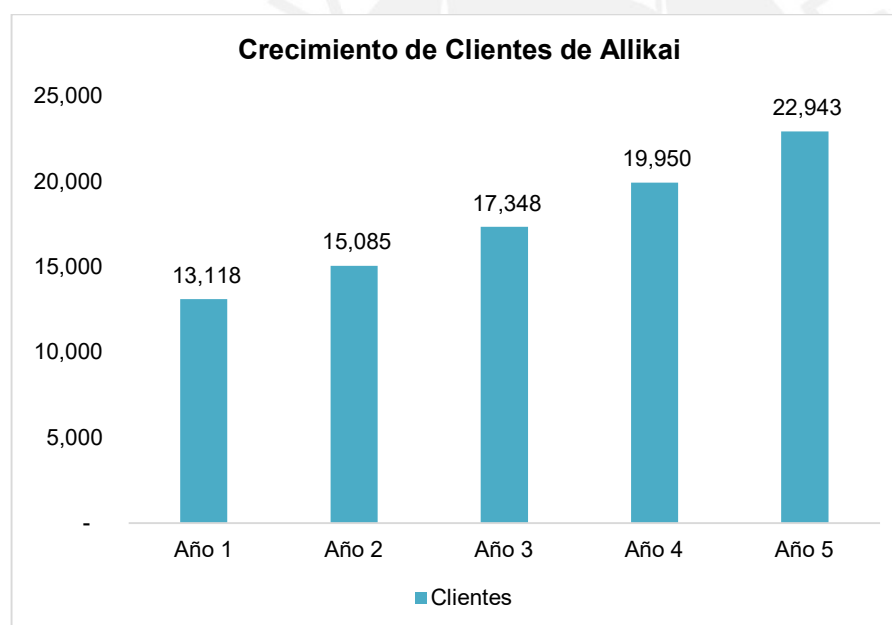
- **Gastos Preoperativos.** Para iniciar con nuestras funciones se tiene pensado el alquiler de un local de 64m² en el distrito de Ate – Salamanca por un valor de S/1,400 mensual, para iniciar a trabajar nos solicitan un pago de garantía que es el mismo precio del alquiler, también se tiene que considerar los costos asociados a la constitución de la empresa, inscripción en el RENIPRESS, la licencia de funcionamiento, gastos notariales y los gastos contables (ver Apéndice B, Tabla B4).
- **Marketing.** La inversión necesaria para la estrategia de marketing y el logro de los objetivos es de S/15,000 el cual será pagado directamente para la agencia de Marketing que se contratará e iniciará con el desarrollo del plan de marketing y estrategia de comunicación, previo al inicio de las funciones. Además, se realizará la contratación de servicios del *Community Manager*. Posterior a este inicio, se tendrá presupuestado una cantidad anual para la inversión en marketing

Proyecciones de Ingresos. Según lo identificado en plan de marketing, se tiene un potencial de 749,584 usuarios tan sólo en Lima Urbana, además tal como lo dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), mediante el informe técnico Condiciones de Vida en el Perú, elaborado con los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), el 44.1% de la población del país con algún problema de salud buscó atención para atender su dolencia ya sea en el sector público o privada entre clínicas y farmacias, es decir, 8.8% más que el año anterior (35.3%), por lo que se puede concluir que se tiene un mercado amplio donde Allikai puede ofrecer sus servicios.

Además, se debe tener en consideración la experiencia de uno de los profesionales de la salud, ya sea el médico general, la obstetra y el nutricionista que indica que las atenciones virtuales preventivas y promocionales, tienen una duración aproximada de 20 a 30 minutos, logrando realizar hasta 16 consultas por día, si se dedica a tiempo completo, para lograr este volumen de atenciones se deberá acompañar el servicio con la campaña de marketing que impulsará la captación de nuevos clientes y el posicionamiento de la marca. Con los datos anteriormente mencionados, se estima el crecimiento en servicios que tendrá Allikai año tras año desde el inicio de operaciones.

Figura 21

Crecimiento Anual de Clientes de Allikai



Inicialmente estos clientes pagarán un servicio y en base a su experiencia podrán adquirir más servicios a través de una estrategia *cross-selling*, ello también influye en la recomendación de boca a boca, ya que como se revisó en el capítulo 2, el usuario confía en las referencias que le brindan familiares y amigos. En Allikai, los pagos de los servicios se realizan mediante una plataforma de pagos de manera virtual, la cual permite al usuario poder

realizar su pago con tarjeta de crédito o tarjeta de débito, según sea su preferencia, siendo el primero el que con frecuencia se elija por el financiamiento que otorga. En la encuesta realizada donde se permite conocer al usuario, el 70% indicó que podría ser usuario mensual y recurrente siempre que el costo sea adecuado y se ajuste a su presupuesto mensual, un 15% indicó que es mejor si el pago es trimestral, finalmente el 15% restante indica que sólo accederá a los servicios de la propuesta por una consulta muy específica y si lo considera necesario. Esto ayuda a poder indicar una tasa de crecimiento de servicios del 35%, tomando como referencia que la mitad de los usuarios que se convertirían clientes mensuales recurrentes.

Figura 22

Proyección Anual de Servicios Realizados por Allikai

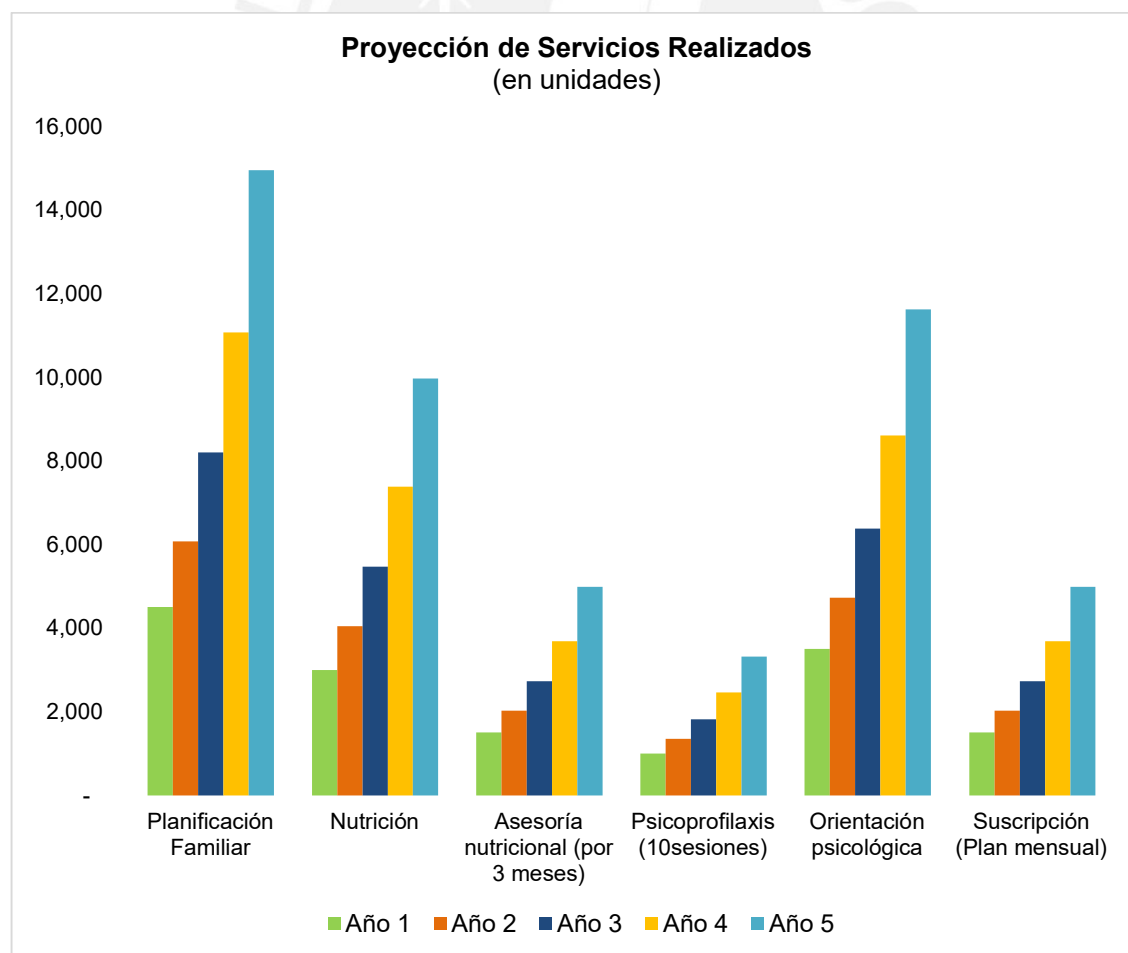
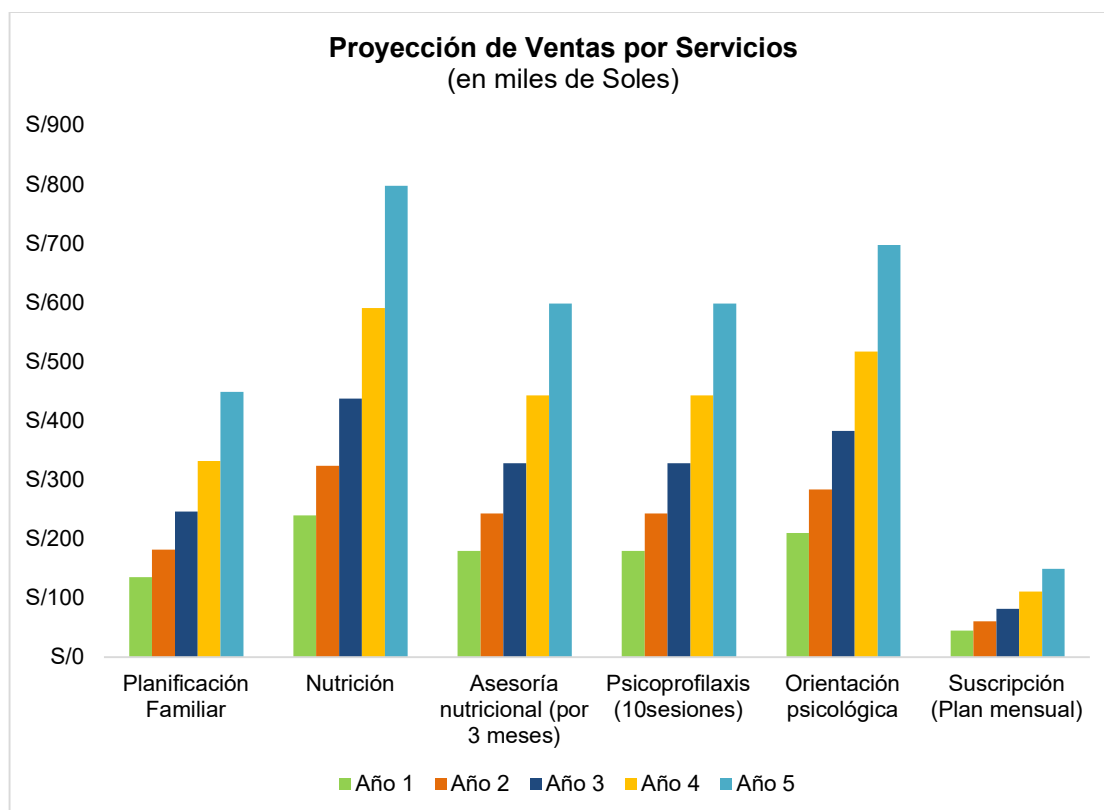


Figura 23

Proyección Anual de Ventas de los Servicios Realizados por Allikai en Miles de Soles



Proyecciones de Gastos. En el marco de la estructura de los gastos estimados, se evidencia que los servicios nutrición y psicología son los más demandados; sin embargo, desde un enfoque de integralidad se observa que el servicio de planificación familiar no se queda atrás buscando siempre acompañar al usuario en el cuidado de su salud, como resultado del mix de atenciones se evidencia que el 47% total de los egresos generados se deben a gastos asociados al servicio (ver Tabla 29). Otro punto relevante es el gasto administrativo el cual es constante; sin embargo, a medida que se generen más servicios estos se irán diluyendo entre el total de usuarios. Las proyecciones de gastos oscilan en S/57.800 soles anuales, estos incluyen el alquiler del local, el pago de servicios (agua, luz, teléfono e internet), pago anual de las redes sociales entre otros (ver Tabla 30).

Tabla 29*Gasto de Ventas, en Soles*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planificación Familiar	-S/90,000	-S/121,500	-S/164,025	-S/221,434	-S/298,936
Nutrición Asesoría nutricional (por 3 meses)	-S/180,000	-S/243,000	-S/328,050	-S/442,868	-S/597,871
Psicoprofilaxis (10 sesiones)	-S/150,000	-S/202,500	-S/273,375	-S/369,056	-S/498,226
Obstetra	-S/3,500	-S/3,500	-S/3,500	-S/3,500	-S/3,500
Médico General	-S/2,500	-S/2,500	-S/2,500	-S/2,500	-S/2,500
Orientación Psicológica	-S/175,000	-S/236,250	-S/318,938	-S/430,566	-S/581,264
Desarrollo de software	-S/15,000				
Costo de mantenimiento de web	-S/2,000	-S/2,000	-S/2,000	-S/2,000	-S/2,000
Almacenamiento de data	-S/2,800	-S/2,800	-S/2,800	-S/2,800	-S/2,800
Seguridad virtual	-S/1,500	-S/1,500	-S/1,500	-S/1,500	-S/1,500
Desarrollo de aplicaciones	-S/1,500				
Costo por uso de Tarjeta	-S/39,600	-S/53,460	-S/72,171	-S/97,431	-S/131,532
Total	-S/743,400	-S/977,010	-S/1,314,659	-S/1,770,484	-S/2,385,848

Tabla 30*Gasto Administrativo, en Soles*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración	-30,000	-30,000	-30,000	-30,000	-30,000
Redes Sociales	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000
Marketing físico	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
Alquiler del local	-16,800	-16,800	-16,800	-16,800	-16,800
Servicios	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000
Total	-57,800	-57,800	-57,800	-57,800	-57,800

Adicionalmente también se tiene en cuenta los gastos por depreciación de activos, si bien no genera un egreso de dinero, sí una pérdida del bien con el paso de los años y se debe considerar para una renovación y para el cuadro de Estado de Resultados, para un mejor análisis (ver Tabla 31).

Tabla 31*Depreciación*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Celular Samsung Galaxy	-288	-288	-288	-288	-288
Mesas de oficinas	-200	-200	-200	-200	-200
Laptop Lenovo	-660	-660	-660	-660	-660
Sillas	-120	-120	-120	-120	-120
Total	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268

Punto de Equilibrio. Para evaluar si el negocio es rentable, se requiere conocer cuánto es lo mínimo de los servicios que se debe realizar para llegar al punto de equilibrio para cubrir los gastos (fijos y variables), ello ayudará a que no se generen pérdidas cuando se inicie las operaciones de Allikai. Al realizar los cálculos para conocer el punto de equilibrio, se tiene que, en el primer año, se necesita de una venta de servicios por S/237,134, con una venta anual decreciente casi constante hasta el año 5 de S/215,230, lo cual para el primer año representa el 24% de lo estimado (ver Tabla 32).

Tabla 32*Punto de Equilibrio, en Soles*

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	990,000	1,336,500	1,804,275	2,435,771	3,288,291
Costos Variables	-743,400	-977,010	-1,314,659	-1,770,484	-2,385,848
Utilidad Bruta	246,600	359,490	489,617	665,287	902,443
	25%	27%	27%	27%	27%
Costos Fijos	-59,068	-59,068	-59,068	-59,068	-59,068
Punto de Equilibrio	237,134	219,601	217,670	216,262	215,230

6.3.2 Análisis Financiero

Una vez que se cuente con las proyecciones de ventas y gastos, tal como se ilustran en las tablas anteriores con todos los detalles, se procederá a analizar el Estado de Resultados (ver Tabla 33), donde evidenciamos que el indicador de ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) tiene un promedio del 25% desde el segundo año de marcha, lo cual evidencia un modelo de negocio rentable por sus altos

ingresos en sus ventas, considerando la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 35% en servicios y un 1.1% en usuarios.

Se están considerando dentro de otros gastos: (a) el gasto en redes sociales, (b) marketing físico y (c) alquiler del local, asimismo cabe resaltar que no se solicitarán préstamos de bancos y/o entidades financieras, ya que para la inversión inicial sólo se requiere del aporte de los accionistas. La Utilidad Neta acumulada asciende a S/1'669,543 en los cinco años proyectados desde el inicio de operaciones. Además, se observa que el primer año la Utilidad Neta es del 13%, lo que es un porcentaje saludable para un modelo de negocio de servicios de salud, ya que, según la experiencia de uno de los accionistas en el sector de seguros de salud, se puede estimar que en negocios similares el porcentaje de utilidad oscila entre 10% y el 25%. Por otro lado, se prevé que con las estrategias comerciales y de marketing que promoverán campañas para atraer un mayor número de prospectos posibles, esto se ejecutará después de iniciadas las operaciones generando mayor crecimiento año tras año, a su vez la empresa se establece en el sector optimizando los procesos para el desarrollo de los servicios. Como se visualiza en el cuadro año a año se consolida el margen de Utilidad Neta generando un ratio fijo del 18%.

Tabla 33

Estado de Resultado, en Soles

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	990,000	1,336,500	1,804,275	2,435,771	3,288,291
Costo de Ventas	-743,400	-977,010	-1,314,659	-1,770,484	-2,385,848
Utilidad Bruta	246,600	359,490	489,617	665,287	902,443
	25%	27%	27%	27%	27%
Gastos de Administración	-35,000	-35,000	-35,000	-35,000	-35,000
Otros Gastos	-22,800	-22,800	-22,800	-22,800	-22,800
EBITDA	188,800	301,690	431,817	607,487	844,643
	19%	23%	24%	25%	26%
Depreciación	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268
Utilidad Operativa EBIT	187,532	300,422	430,549	606,219	843,375
	19%	22%	24%	25%	26%
Utilidad antes de Impuestos	187,532	300,422	430,549	606,219	843,375

Impuesto a la Renta	-55,319	-1,261,851	-88,620	-178,826	-248,783
Utilidad Neta	132,213	3,015,824	211,802	427,394	594,592
	13%	43%	16%	18%	18%

Después de realizar el análisis y cálculo del Estado de Resultados también se evalúa el proyecto con herramientas como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), esto permite demostrar la factibilidad y la utilidad que genera el proyecto, en beneficio de los accionistas. Como paso inicial se define el flujo de caja libre, como se ve en la Tabla 34, asimismo se considera una tasa de descuento del 15%, que es lo máximo que se ofrece en el mercado en inversiones de fondos mutuos en una entidad financiera en el Perú. Se debe tener en cuenta que no se utiliza el WACC o COK debido a que no se toma préstamos de terceros, como el caso de bancos u otras entidades financieras para iniciar operaciones, para el caso de Allikai se considera únicamente el aporte de los accionistas.

Para el ejercicio se compara con Fondos Sura (ver Apéndice B, Figura B1). Finalmente, el resultado del ejercicio brinda un VAN que asciende a S/1'010,435 en un periodo de cinco años y un TIR 177%. Estos resultados confirman que el proyecto es viable y representa una oportunidad atractiva para los accionistas.

Tabla 34

Flujo de Caja Libre, en Soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		132,213	211,802	303,543	427,394	594,592
Depreciación		-1,268	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268
Inversión	-99,905					
FC Libre	-99,905	130,945	210,534	302,275	426,126	593,324
Tasa de Descuento	15%					
VAN (Soles)	1,010,435					
TIR	177%					

6.3.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

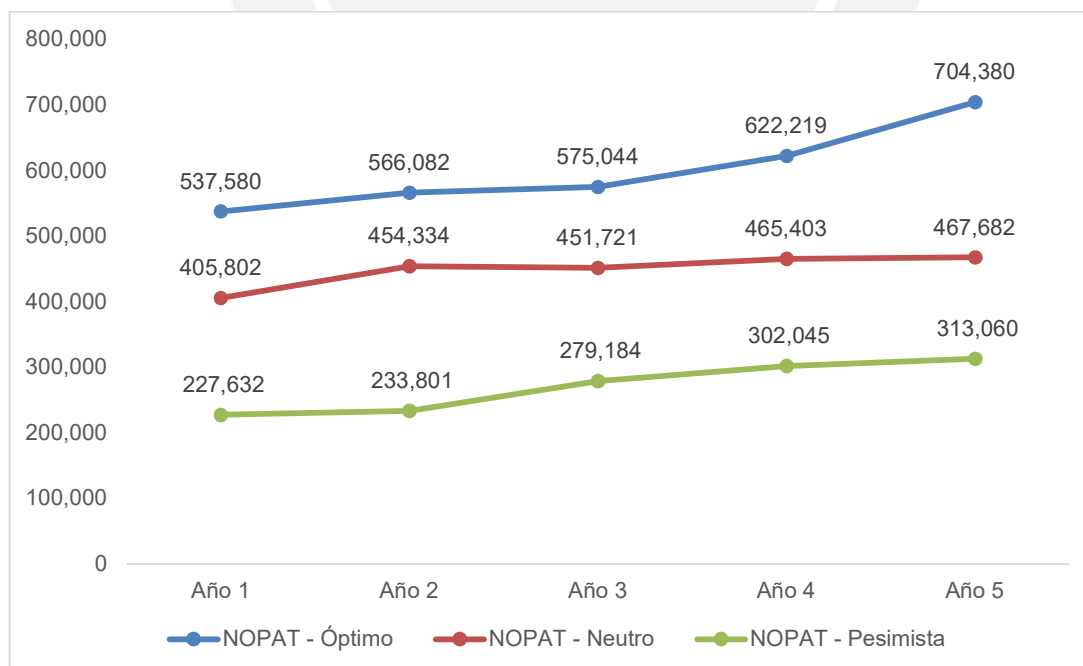
Con el objetivo de comprobar y analizar la hipótesis de viabilidad del negocio, se ejecutan simulaciones donde se plantean diferentes escenarios como: (a) pesimista, (b) neutral y (c) optimista, asumiendo la variación de las ventas determinado por rangos en situaciones donde se cumple ciertos supuestos. A través de este ejercicio se mide el impacto que genera la fluctuación de las ventas de servicios sobre la VAN. Para la validación se tuvo en cuenta los siguientes rangos:

- Pesimista: Ventas de Servicios entre S/500,000 y S/1'500,0000 soles
- Neutro: Ventas de Servicios entre S/1'500,0000 y S/2'500,0000 soles
- Óptimo: Ventas de Servicios entre S/2'500,0000 y S/3'500,0000 soles

La descripción de los rangos para la validación se muestra en la tarjeta de prueba sobre la viabilidad del negocio (ver Apéndice C, Figura C1).

Figura 24

Ventas de Servicios en los Diferentes Escenarios, en Soles



Como punto de partida para el cálculo detallado del impacto en ingresos y costos se ejemplificó un flujo de caja libre con cada escenario detallado, para calcular mediante la simulación de Montecarlo con 1,000 valores aleatorios, las probabilidades que el VAN que arroja el cálculo aleatorio muestra un VAN superior al esperado. Asimismo, no se obtuvo resultados negativos en la simulación porque los valores estaban por encima de los 1,000 soles, con un nivel de confianza del 95% (ver Apéndice C, Figura C2, Figura C3, Figura C4).

- **Escenario Pesimista.** Los resultados conseguidos muestran un VAN de S/882,387 y con una TIR 232%, superando los parámetros planteados en la hipótesis pese a que se proyectó con una reducción en 33% con respecto al escenario neutral (ver Tabla 35).

Tabla 35

Flujo de Caja Libre Simulación Pesimista, en Soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		95,942	109,198	89,986	94,346	88,523
Depreciación		-1,268	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268
Inversión	-99,905					
FC Libre	-99,905	94,674	107,930	88,718	93,078	87,255
Tasa de Descuento	15%					
VAN (Soles)	318,868					
TIR	93%					

- **Escenario Neutral.** Se proyecta con ventas entre S/1'500,000 y S/2'500,000 soles, obteniendo un VAN de S/1'487,792 con una TIR de 414%, mostrando resultados positivos sobre la evaluación realizada (ver Tabla 36).
- **Escenario Optimista.** En un escenario donde se tiene una venta mayor a la esperada, se obtiene un VAN de S/1'975,307 con una TIR de 542% en la simulación, mostrando que asegurando la calidad del servicio y utilizando la inversión de forma eficiente en iniciativas que le den al negocio mayor visibilidad

en medios digitales, se podrá superar los objetivos planteados captando más usuarios y así obtener los mejores beneficios (ver Tabla 37).

Tabla 36

Flujo de Caja Libre Simulación Neutral, en Soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		129,749	136,886	138,419	142,927	127,696
Depreciación		-1,268	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268
Inversión	-99,905					
FC Libre	-99,905	128,481	135,618	137,151	141,659	126,428
Tasa de Descuento	15%					
VAN (Soles)	448,299					
TIR	130%					

Tabla 37

Flujo de Caja Libre Simulación Optimista, en Soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		227,632	233,801	279,184	302,045	313,060
Depreciación		-1,268	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268
Inversión	-99,905					
FC Libre	-99,905	226,364	232,533	277,916	300,777	311,792
Tasa de Descuento	15%					
VAN (Soles)	882,387					
TIR	232%					

Finalmente, con base en los resultados obtenidos en los diversos escenarios, es posible analizar los beneficios del modelo de negocio propuesto desde diferentes perspectivas y situaciones, lo que permitirá a los accionistas tomar decisiones más informadas y asegurar que el proyecto es viable, bajo todos los supuestos descritos a partir de las proyecciones realizadas mediante la simulación de Montecarlo. Esta metodología permite una visión integral y más precisa de la viabilidad del proyecto (ver Apéndice C, Figuras C2, C3 y C4).

Capítulo VII. Solución Sostenible

En este capítulo se muestra, en primer lugar, el modelo de negocio próspero (ver Tabla 38), y posteriormente, se evalúa el impacto de la solución en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se calculará la rentabilidad social de la misma, tomando en cuenta los beneficios y costos sociales asociados.

7.1 Modelo de Negocio Próspero

La dimensión ambiental considera que la incorporación de la solución propuesta contribuye favorablemente en la reducción de contaminación por CO₂, esto debido a que los usuarios y personal médico no deben desplazarse una clínica u hospital para acceder a una atención en salud. Asimismo, se prevé que se cuente con una nube digital que permita almacenar adecuadamente la información sin tener que incorporar más equipos para ello.

En la dimensión social, se espera que exista una reducción considerable en los bolsillos de los usuarios que les permita invertir el dinero y el tiempo en otras actividades, esto dado que las atenciones se brindarán de manera virtual. Además, se identifica que los tiempos de espera se reducen considerablemente, por lo que permite generar confianza en el usuario respecto al cuidado de su salud, promoviendo una cultura de prevención, cuidado la salud mental y como resultado de ello una mejora considerable en su calidad de vida. De esta forma, al alcanzar el crecimiento objetivo y superarlo, se podrá ir incorporando más servicios desde el mismo enfoque de promoción y prevención.

Finalmente, en la dimensión económica, se espera un crecimiento de las ventas desde el primer año, por lo que se puede considerar que la propuesta alcanzará los objetivos planteados generando valor y diversos beneficios en favor de los *stakeholders*. De esta manera, se generan ahorros significativos en el bolsillo del usuario y se incrementa la capacidad resolutoria del sector público, al tener una menor demanda de servicios que son atendidos en un primer nivel de atención.

Tabla 38

Modelo de Negocio Próspero (*Flourishing Business Canvas*)

Medio ambiente		Sociedad		Economía		Actores del ecosistema	
Disminución de la contaminación porque se reduce el desplazamiento hacia los centros de salud tanto del usuario como del personal médico. Asimismo, uso de una nube para el almacenamiento de información.		Acceder a atención en salud es un derecho universal de las personas en el Perú. Con la solución propuesta, se busca garantizar el acceso a servicios de salud adecuados, en el momento oportuno, a un precio justo sin tener que dejar de lado la calidad y calidez de la atención. En la etapa inicial, está dirigida para personas del NSE B de Lima, que tienen entre 18 y 39 años, que no cuentan con un seguro de salud. El objetivo es captar el 1.7% del mercado disponible.		Se espera un crecimiento exponencial de la solución en un periodo corto lo que resultará en la generación de valor y beneficios para todas las <i>stakeholders</i> .			
Existencias biofísicas		Procesos		Valor		Personas	
		Recursos		Alianzas		Actores clave	
- Registros de salud de manera virtual (online).		<ul style="list-style-type: none"> - Página <i>web</i> - Especialistas en T.I. - Administrador - <i>Community Manager</i>. - Profesionales de la Salud - Oficina Administrativa - Inversión inicial - Nube para almacenamiento de información - Laptops o computadoras portátiles - Celulares - Constitución de empresa e inscripción de la marca 		<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas Estratégicas con universidades, municipalidades, ONG's, entre otros. 		<ul style="list-style-type: none"> - Personas de las edades de 18 y 39 años del NSE B con ingresos menores al S/3,000. - Profesionales de salud - Proveedor de servicios informáticos y de la nube de almacenamiento. - Alianzas estratégicas - Entidades de Estado que regulan las IPRESS. - Inversionistas. 	
		Actividades		Co-creación del valor		Relaciones	
Servicios ecológicos		<ul style="list-style-type: none"> - Trámite de inscripción de la IPPRES y licencias de funcionamiento - Desarrollo de la página <i>web</i> - Diseño de procesos operativos - Ejecutar el plan de marketing - Firma de alianzas estratégicas con empresas del rubro de salud e instituciones no gubernamentales - Inicio de operaciones 		<ul style="list-style-type: none"> - Facilita el acceso de los usuarios a atención de calidad en favor del cuidado de su salud. - Democratiza los servicios de salud a la población que hoy en día no cuentan con alternativas en el mercado. - Incentiva el cuidado de la salud desde un enfoque preventivo y promocional. - Permite la gestión de forma virtual para la elección del profesional de la salud, servicio requerido en una <i>web</i> funcional, intuitiva y sencilla. 		<ul style="list-style-type: none"> - Relación directa con los usuarios y que los servicios serán brindados directamente por la empresa. - Mantener una interacción constante con aliados estratégicos para elevar la calidad del producto y el nivel de atención ofrecido. - Incorporar más especialidades junto con otros profesionales con enfoque en salud preventiva y promocional. 	
Almacenamiento de la información de los usuarios y registros de las atenciones en la nube (menor contaminación) y disminución de traslados a centros médicos reduciendo la emisión de CO2.		Gobernanza		Co-destrucción del valor		Canales	
		<ul style="list-style-type: none"> - Junta de Accionistas - Administrador 		<ul style="list-style-type: none"> - Información que se muestra en la <i>web</i> tiene datos de médicos que pueden dificultar el entendimiento de los usuarios. - Exposición de datos personales e información sensible del estado de salud los usuarios. - Creación de legislación que restrinjan el alcance de la telesalud. - Imitación inmediata de la solución por parte de grupos económicos con mayor concentración de mercado. 		<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales como <i>Instagram, Facebook</i> y <i>Tiktok</i>. - Página <i>web</i>. - Disponibilidad en la página <i>web</i>: 24 horas, los 7 días a la semana para agendar la cita con el especialista. 	
		Necesidades		Metas		Beneficios	
		<ul style="list-style-type: none"> - Contar una solución que les permita contar con un profesional de la salud para consultas de baja complejidad. - Que puedan acceder a planificación familiar sin tener que pagar costos elevados. - Que no tenga que desplazarse grandes distancias para recibir atención de buenos profesionales. 		<ul style="list-style-type: none"> - Se busca contribuir al acceso oportuno de servicios de salud para los peruanos que hoy en día no cuentan con alternativas en atención de salud reduciendo las brechas existentes. - Impactar favorablemente en la ODS N° 3 y ODS N°8, generando un impacto social positivo. - Posicionarse como referentes en sector salud privado, con responsabilidad social. - Lograr los objetivos de rentabilidad planteados en favor de los accionistas. 		<ul style="list-style-type: none"> - Generar ahorros significativos de tiempo a los usuarios y personal médico, al evitar desplazamientos hacia centros médicos (tráfico). Esto le permite destinar sus tiempos en otras actividades que promuevan el desarrollo personal. - Generar ahorros en dinero al no tener que desplazarse, a su vez, esto genera ahorro en la emisión de CO2. - Al poner a disposición servicios de planificación familiar, se reduce la tasa de embarazos no deseados. - Incorporar un enfoque de prevención en los usuarios, que facilita la detección de enfermedades y situaciones que afecten su salud. - Permitir el acceso a más servicios de atención de salud, que tradicionalmente se encuentran desatendidos en el sector público. - A mediano plazo, se prevé consolidar un primer nivel de atención a través de teleconsultas y atenciones remotas, permitiendo que se reduzca la saturación de hospitales y centros públicos. 	
Total en 5 años de operación:		Costos					
- Costos: S/7'191,401							
- Gastos Administrativos: S/289,000							

7.2 Relevancia Social de la Solución

El proyecto genera impacto en dos ODS, las cuales son: ODS N° 3 y ODS N°8.

ODS N° 3. Salud y bienestar. - Allikai permitirá que más personas en el Perú puedan acceder a una atención médica de buena calidad y a un costo que puedan pagar, sobre todo para aquellas que no cuentan actualmente con un seguro particular y cómo se revisó anteriormente, tampoco cuentan con alternativas seguras para el cuidado de su salud. El servicio se realizará a través de la telemedicina, que permite llegar a una mayor cantidad de usuarios independientemente de su ubicación geográfica, ofreciendo diversos servicios con precios accesibles para que más personas puedan cuidar su salud.

Tabla 39

Evaluación del impacto de Allikai en la ODS N°3

Meta Impactada	Impacto de Allikai
(3.1) Para 2030 reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 1000 nacidos vivos	Allikai mediante las sesiones de psicoprofilaxis se ayudará a las futuras madres a tener un adecuado cuidado durante el embarazo. Con ello se reduce la mortalidad materna por complicaciones en el momento del parto y se garantiza el nacimiento de los nacidos vivos.
(3.4) Para 2030 reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar	Las sesiones de psicoprofilaxis también orientarán a la madre con los primeros cuidados del recién nacido. Asimismo, la orientación psicológica ayudará a cuidar la salud mental de los usuarios promoviendo el cuidado de este.
(3.7) Para 2030 garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación de la familia, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales	Se espera que Allikai, ayude a muchos usuarios, generando conciencia y conocimiento sobre la sexualidad, mediante la educación y orientación en planificación familiar a cargo de profesionales.
(3.8) Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos	Brinda acceso a servicios de salud esenciales a un precio accesible a las personas que no cuentan con un seguro privado, ofreciendo servicios de calidad. También se brindará la opción de poder tener un plan mensual, el cual indirectamente permitirá que todas las personas inscritas empiecen a usar los distintos tipos de servicio que la plataforma ofrece.
(3.12) Aumentar sustancialmente la financiación de la salud y la contratación, el desarrollo, la capacitación y la retención del personal sanitario en los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo	Se espera que Allikai favorezca la financiación del gasto en salud, reduciendo el gasto de bolsillo de sus usuarios a través de la atención primaria que le permitirá identificar situaciones que pongan en riesgo su vida. Además, los profesionales de salud que laboren en la organización formarán parte de un equipo que reconoce su labor en sector salud, brindando incentivos y un salario adecuado.
3.13 Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial	Allikai busca brindar oportunidades a más usuarios en materia de prevención y promoción del cuidado de su salud. Al permitir que más personas accedan a este, se mitigan los riesgos de salud nacional y se favorece el embalse de los servicios públicos.

ODS N° 8. Trabajo decente y crecimiento económico. Allikai permitirá que los profesionales de salud pertenezcan a una organización que reconoce su labor dentro del sector, como lo son la carrera de obstetricia, psicología y nutrición. Por ejemplo, la carrera de obstetricia es una de las carreras peor pagadas comparadas con otros profesionales de salud ocupando el séptimo lugar, con un salario promedio al 2021 de S/2,029 Soles, según el Portal Estudia Perú. La decana del colegio de obstetras del Perú indica que la tasa de desempleo continúa siendo muy alta comparado con otros profesionales de salud, precarizando las condiciones laborales pese a que forman parte de un equipo que aborda integralmente la salud sexual y planificación familiar. Allikai busca generar oportunidades para los profesionales de salud que están disponibles para acompañar al usuario en el cuidado de su salud y no cuentan con herramientas que les permitan el alcance necesario para poder de forma digna.

Como se revisó, con la propuesta de Allikai se favorece el alcance de la ODS N°3 que indica que el objetivo es garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, y la ODS N°8 que busca generar empleo decente reduciendo la precarización laboral y buscando incrementar puestos de trabajo en instituciones sólidas en el sector y socialmente responsables. Para medir el impacto, se debe evaluar cada una de las metas y poder indicar cuáles son las que se impactan con la solución propuesta. El índice de relevancia es de 46% para la ODS N°3 y de 50% para la ODS N°8 (ver Tabla 41).

7.3 Rentabilidad Social de la Solución

Para poder conocer la rentabilidad social que genera Allikai, se debe estimar un aproximado del Valor Actual Neto Social (VANS), a lo largo de lo que dure el proyecto, eso quiere decir que se estimará un aproximado por los cinco primeros años. Con esto, se justificará el aporte que genera la solución al entorno en donde se implementará asimismo se han identificado los beneficios y costos sociales.

Tabla 40*Evaluación del Impacto de Allikai en la ODS N°8*

Meta Impactada	Impacto de Allikai
(8.2) Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrandó la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.	Allikai busca incorporar servicios de telemedicina en el sector salud peruano, buscando la innovación en servicios que tradicionalmente no se brindan a través de esta.
(8.3) Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros	Se crea el empleo decente para los profesionales de la salud que hoy en día no cuentan con empleo estable dentro del sector salud. Allikai será una IPRESS reconocida por el MINSA y SUSALUD lo que le permitirá acceder a servicios financieros y como resultado de este, a sus colaboradores.
(8.4) Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	En Allikai se reconoce el valor del profesional de la salud independientemente de su sexo, edad, entre otros. El criterio de selección será contar con la preparación adecuada para la atención de los usuarios. Por ejemplo, se consideran a los obstetras varones en el acompañamiento gestacional o planificación familiar.
(8.6) Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud (...)	Lamentablemente, hoy en día algunas carreras de la salud se encuentran relegadas dentro del mismo sector salud, forzando a los profesionales a salir de su ciudad para encontrar trabajo. Con Allikai se brinda un salario acorde al mercado y se permite al profesional conocer las citas de la agenda y tener visibilidad de la cantidad de servicios que brindará.
(8.7) Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios	Finalmente, Allikai garantiza el cumplimiento de las obligaciones laborales, y garantiza el acceso de todos los profesionales de salud al modelo de servicio siempre que cuenten con el requerimiento de selección. No se distingue a los profesionales de otras nacionalidades.

Tabla 41*Cálculo del Índice de Relevancia Social (IRS) de Allikai*

ODS	# de metas de la ODS	# de metas de la ODS impactadas	IRS
ODS N°3	13	6	46%
ODS N°8	10	5	50%

Los múltiples beneficios sociales de la propuesta presentada se detallan a continuación:

- **Ahorro en costo de movilidad.** El usuario, para poder realizar alguna consulta médica, debe realizar exámenes auxiliares, controles, entre otros, debe trasladarse en algún medio de transporte, ya sea particular o de uso masivo. Con el incremento del precio del combustible, el costo de este servicio se ha incrementado. Se asume que en promedio una persona gasta S/5 soles para trasladarse dentro de Lima. El monto por considerar es el mínimo, sin considerar a personas que viven en zonas más lejanas y deben tomar más de un medio de transporte para llegar al destino. Así también, el personal de Allikai no deberá desplazarse para asistir a una sede presencial.
- **Ahorro en consulta médica.** El usuario, al no contar con seguro privado, tendrá que pagar por una consulta particular, que oscila entre los S/50 y 80 soles dependiendo de la especialidad. Para la evaluación del VANS se utilizará el costo promedio de S/50 soles. El ahorro para el usuario estaría en la diferencia ya que en Allikai la consulta médica tendrá un costo de S/30 soles.
- **Ahorro en tiempo por el traslado (costo por hora).** Se sabe que el tiempo es un bien intangible para una persona ya que si se destina a una actividad en específico se pierde la oportunidad de generar ingresos adicionales. Por ello, al ahorrar tiempo ya que el usuario no debe trasladarse y se destina a otras actividades, se estima que ahorro estaría entre los S/15 soles la hora. Lo mismo sucede con el personal médico que labora en Allikai.
- **Ahorro en costo de embarazo para la sociedad.** Se estima que la sociedad peruana gasta alrededor de S/4,192 soles por embarazada siempre que se atienda en el sector público, y tal como se ha revisado, hoy en día concentran el 95% de las

atenciones. Entre los costos se consideran, controles prenatales, ecografías, vitaminas inclusive hasta el parto, ya sea cesárea o parto natural. Si se considera que del público objetivo un 0.5% podría tener un embarazo no deseado en los próximos cinco años, el total de mujeres que no quedarían embarazadas serían 3,475 por la ayuda de planificación familiar que se brinda a través de Allikai. Esto genera un ahorro al Estado de más de S/15'355,548 soles en cinco años sin contar la inflación médica.

Tabla 42

Beneficios Sociales, en Soles

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Ahorro en movilidad para el usuario:</i>					
Número de atenciones	16,800	44,253	64,647	80,349	109,590
Subtotal de dinero ahorrado	S/89,040	S/234,541	S/342,629	S/425,850	S/580,827
<i>Ahorro en costo de consulta médica para el usuario:</i>					
Consultas médicas que se darían en una Clínica	5,600	14,751	21,549	26,783	36,530
Subtotal de dinero ahorrado	S/112,000	S/295,020	S/430,980	S/535,660	S/730,600
<i>Ahorro en tiempo por traslado para el usuario (costo por hora):</i>					
Tiempo ahorrado (horas)	5,600	14,751	21,549	26,783	36,530
Subtotal de dinero ahorrado	S/252,000	S/663,795	S/969,705	S/1'205,235	S/1,643,850
<i>Costo embarazo para sociedad:</i>					
Potenciales embarazos no deseados	600	660	726	799	878
Subtotal de dinero ahorrado	S/2'515,200	S/2'766,720	S/3'043,392	S/3'347,731	S/3'682,504
Beneficios sociales totales	S/2'968,240	S/3'960,076	S/4'786,706	S/5'514,476	S/6'637,781

Asimismo, para continuar con la evaluación del VANS, se identificaron los posibles costos sociales, el cual es la emisión del dióxido de carbono (CO₂) por el uso continuo de los equipos electrónicos de Allikai y del usuario, ya que el servicio será de telemedicina. En el caso de los equipos electrónicos de Allikai se prevé que los equipos deben estar totalmente cargados por lo que se considera el total de la carga diaria para la realización de las diversas funciones (ver Tabla 43).

Tabla 43*Costo Social Generado por los Equipos Eléctricos Usados por Allikai, en Soles*

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Laptops (unidades)</i>	5	8	10	12	15
Consumo anual en Kw/año	4,162	6,660	8,325	9,989	12,487
Factor de emisión CO2 Kg de CO2/Kw	0.52	0.52	0.52	0.52	0.52
Huella de carbono en Kg	2,164	3,463	4,329	5,195	6,493
Costo de emisión de CO2 (Soles x kg)	S/0.10	S/0.10	S/0.10	S/0.10	S/0.10
Costo de emisión de CO2	S/216.44	S/346.30	S/432.88	S/519.45	S/649.31
<i>Celulares (unidades)</i>	5	8	10	12	15
Consumo anual en Kw/año	1,665	2,664	3,330	3,996	4,995
Factor de emisión CO2 Kg de CO2/K-Wh	0.52	0.52	0.52	0.52	0.52
Huella de carbono en Kg	865.8	1385.28	1731.6	2077.92	2597.4
Costo de emisión de CO2 (Soles x kg)	S/0.10	S/0.10	S/0.10	S/0.10	S/0.10
Costo de emisión de CO2	S/86.58	S/138.53	S/173.16	S/207.79	S/259.74

Además, para continuar con el análisis se debe identificar los costos que se generan durante el uso del servicio, principalmente cuando el usuario consume energía de su celular para acceder a los servicios de Allikai. Para el cálculo se consideró dos horas de consumo de energía eléctrica por usuario (ver Tabla 42). Para realizar el cálculo del VANS se descontará el total de costos generados de los beneficios sociales (ver Tabla 43), calculando el beneficio neto que genera la solución propuesta a la sociedad. Finalmente, luego de evaluar los costos y beneficios, se obtiene un Valor Actual Neto Social VANS de S/18'504,333 (ver Tabla 44), calculado con la tasa social de descuento del 8%, siendo esta la tasa social de descuento general que indica el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú para proyectos de este tipo. Con este resultado, se puede afirmar que el proyecto genera un impacto positivo en la

sociedad y cuenta con una rentabilidad adecuada que satisface las expectativas de los inversionistas.

Tabla 44

Costo Social Generado por los Equipos Eléctricos Usados por el Usuario, en Soles

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Celulares (unidades)	5,600	14,751	21,549	26,783	36,530
Consumo en Kw/hora x 2 servicios en promedio anual	10,218	26,916	39,320	48,870	66,655
Factor de emisión CO2 Kg de CO2/Kw	0.52	0.52	0.52	0.52	0.52
Huella de carbono en Kg	5,313.40	13,996.07	20,446.16	25,412.30	34,660.46
Costo de emisión de CO2 (Soles x kg)	S/0.10	S/0.10	S/0.10	S/0.10	S/0.10
Costo de emisión de CO2	S/531.34	S/1'399.61	S/2'044.62	S/2'541.23	S/3'466.05

Tabla 45

Costos Sociales, en Soles

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos sociales generados por Allikai	S/303.02	S/484.83	S/606.04	S/727.24	S/909.05
Costos sociales generados por los usuarios al usar Allikai	S/531.34	S/1'399.61	S/2'044.62	S/2'541.23	S/3'466.05
Total Costo Social	S/834.36	S/1'884.44	S/2'650.65	S/3'268.47	S/4'375.10

Tabla 46

VAN Social, en Soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios Sociales		S/2'968,240	S/3'960,076	S/4'786,706	S/5'514,476	S/6'637,781
Costos Sociales		S/834	S/1,884	S/2,651	S/3,268	S/4,375
Beneficio Neto		S/2'967,406	S/3'958,191	S/4'784,055	S/5'511,207	S/6'633,406
Tasa de Descuento	8%					
VANS (Soles)	S/18'504,333					

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En este último capítulo, se expondrán las conclusiones sobre el modelo de negocio propuesto, junto con las recomendaciones para su implementación y escalabilidad.

8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Se establece un plan para la implementación de la solución planteada, y colocarla al servicio del público en general. Uno de los pasos más importantes es registrar la marca y crear la estructura de la empresa ya que al ser parte del sector salud está regulada por el MINSA y supervisada por SUSALUD, esto servirá para que funcione adecuadamente y logre el crecimiento estimado. Por otro lado, se establecen las funciones de cada uno de los accionistas quienes en la fase inicial serán parte del equipo de implementación adicional al aporte considerado para la inversión. También se establece un cronograma de implementación junto con la distribución de tareas que permitirá que algunas actividades independientes se realicen simultáneamente, con el propósito de facilitar y ejecutar de manera más rápida y salir cuanto antes al mercado.

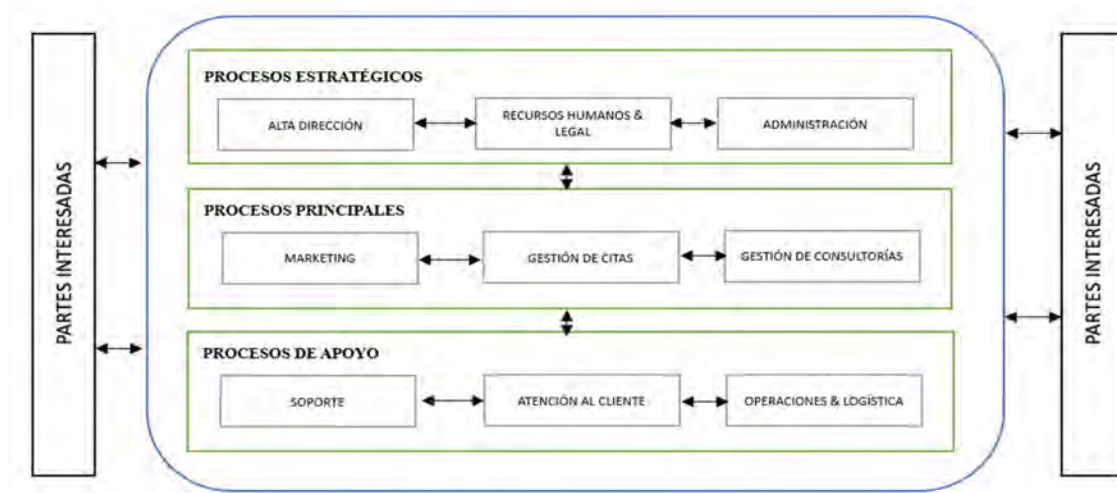
Se implementará un cronograma de Plan de Implementación como se muestra en la Tabla 45, este tiene un tiempo de duración de aproximadamente 12 meses, en donde los miembros del equipo de trabajo, tendrán asignados roles con diversas responsabilidades. Los roles han sido designados de la siguiente manera:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| ● Gerente general | Wendy Moya (WM) |
| ● Operaciones & Logística | Fermín Salaverri (FS) |
| ● Marketing | Wendy Moya (WM) |
| ● Administración & Finanzas | Silvia Panta (SP) |
| ● Recursos Humanos & Legal | Fermín Salaverri (FS) |
| ● Soporte | Silvia Panta (SP) |

También se deberá tener en cuenta el mapa de procesos crítico, el cual se muestra en la Figura 25, en este se busca trabajar en coordinación con la Alta Dirección y los demás procesos involucrados en el proyecto con la finalidad de contar con un mayor compromiso de todos los participantes durante la implementación; asimismo, con una estructura adecuada se permitirá estandarizar los procesos que son parte del proyecto y generar una cultura organizacional sólida que permita contar con una mejora continua en los diferentes situaciones que enfrente el proyecto.

Figura 25

Mapa de Procesos Críticos



8.2 Conclusiones

El modelo de negocio de Allikai busca reducir las brechas existentes en atención en salud, garantizando vida más sana y bienestar a más personas, la propuesta tiene como objetivo principal democratizar los servicios de salud a través de una solución innovadora aprovechando la telemedicina para que los usuarios independientemente de su ubicación y nivel socioeconómico accedan a salud de calidad.

Allikai busca a su vez generar puestos de trabajo dignos para profesionales de la salud, incrementando sus oportunidades de desarrollo profesional ya que la empresa será

registrada como una Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) y desarrollo personal porque el especialista podrá laborar desde su hogar permitiéndole un ahorro en tiempo de desplazamiento al centro de labores y realizar otras actividades.

La propuesta brinda un set de servicios, para promover la salud desde un enfoque preventivo y promocional, asegurando que los usuarios accedan a diversos servicios como planificación familiar, asesoría nutricional, orientación psicológica, y acompañamiento a la gestante a través de psicoprofilaxis obstétrica. También se incorpora el servicio de suscripción mensual que permite al usuario proteger su salud de manera permanente.

Dentro de los principales atributos de la solución es que se busca tener un precio accesible, ya que con frecuencia los usuarios relacionan la atención en salud con precios elevados. Se buscará ingresar al sector salud con una estrategia de “menor precio”; sin tener que perder la calidad y calidez en el servicio.

Después de los experimentos realizados, se garantiza que el modelo de negocio propuesto es deseable, viable y factible, generando ingresos desde el primer año con un incremento interanual del 15%. Además, La Utilidad Neta acumulada asciende a S/1'669,543 en los cinco años proyectados desde el inicio de operaciones. El margen que se proyecta es del 13%, considerado saludable comparado con otras empresas del mismo rubro.

Finalmente, los resultados arrojan un VAN de S/1'010,435 y un TIR de 177%, es decir es que el negocio con propuesta económico-atractiva para los inversionistas, al mismo tiempo satisface la demanda de beneficios de un sector que hoy se encuentra desatendido y también genera un impacto social positivo.

8.3 Recomendaciones

Se recomienda que, para lograr los objetivos de negocio y marketing, el lanzamiento debe capitalizar adecuadamente la inversión. Priorizando principalmente el plan de marketing

digital que ayudará a alcanzar el posicionamiento deseado para el logro de las ventas necesarias. Asimismo, los usuarios hoy en día utilizan con mayor frecuencia las redes sociales como *Facebook*, *Instagram* y *Tiktok*, siendo estos dos últimos los que serán las principales plataformas donde se generará contenido informativo y de valor para el usuario, captando su atención para a la par mostrar los servicios que se ofrece en Allikai.

Además, se recomienda que, se incorpore un proceso de evaluación de la experiencia de manera constante, ya que como se comprobó en la indagación con el usuario, porque toma en cuenta las recomendaciones que les brindan amigos y conocidos. Por lo que, el marketing boca a boca es importante para generar confianza en la propuesta de valor.

También se recomienda continuar desarrollando más funcionalidades en la página web, ya que este es el primer contacto con el usuario. Dentro de los próximos desarrollos es más fácil de navegar y comprender para los visitantes. Reduce la confusión y mejora la experiencia del usuario, lo que puede aumentar el tiempo que pasan en el sitio y la probabilidad de que realicen las acciones deseadas, como completar un formulario o hacer una compra.

Igualmente, se recomienda generar a Allikai generar alianzas estratégicas con posibles stakeholders del rubro de salud y convenios con empresas que posean volumen de usuarios que permita tener una exposición adicional a lo pautado en el plan de marketing.

Referencias

Alerta Financiera (2023). *Riesgo país de Perú llegó a su nivel más bajo del año.*

[https://alertafinanciera.pe/2023/07/05/riesgo-pais-de-peru-llego-a-su-nivel-mas-bajo-del-ano/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20\(EMBIG\)%20de,de%202023%20\(174%20Pbs\).](https://alertafinanciera.pe/2023/07/05/riesgo-pais-de-peru-llego-a-su-nivel-mas-bajo-del-ano/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20(EMBIG)%20de,de%202023%20(174%20Pbs).)

Asociación Médica Peruana (2023). *Despegue del sector privado en salud.*

<https://amp.pe/despegue-del-sector-privado-en-salud/>

Asociación Nacional de Empresarios -ANDI (2022). *Gasto en salud durante la pandemia por COVID-19 en países de América Latina.*

<https://www.andi.com.co/Uploads/Documento%20de%20Trabajo%20Gasto%20en%20salud%20y%20covid-19.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado [APEIM] (2021). Niveles

Socioeconómicos 2021. Recuperado de [http://apeim.com.pe/wp-](http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf)

[content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf](http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf)

Centro de Divulgación del Conocimiento Económico [CEDICE] (2021). *Monitoreo Gasto Público: Gasto de salud en América Latina.*

<https://cedice.org.ve/observatoriogp/portfolio-items/gasto-de-salud-en-america-latina/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2022). *Tecnologías*

digitales para un nuevo futuro.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf

Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú.*

<https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/index.html>.

Espinoza, A. (2023). *Movilizarse de la casa al trabajo cuesta el doble que hace 10 años:*

¿cuánto gasta el peruano en pasajes?

<https://www.infobae.com/peru/2023/06/30/movilizarse-de-la-casa-al-trabajo-cuesta-el-doble-que-hace-10-anos-cuanto-gasta-el-peruano-en-pasajes/>

Estudia Perú (2021). *Carreras del área de Salud ¿Cuáles son las mejor pagadas?*

<https://estudiaperu.pe/guias/carreras-de-salud-mejor-pagadas/>

Gómez, B (2021). *Tres de cada cuatro mujeres tendrán candidiasis vaginal alguna vez a lo largo de su vida.* <https://jano.es/noticia-tres-cada-cuatro-mujeres-tendran-33444>

Informe Sobre Tecnología e Información (2021). *Subirse a la ola de la tecnología.*

Innovación con equidad. https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020overview_es.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Perú Encuesta Demográfica y de Salud Familia Nacional y Departamental - ENDES.*

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1838/index.html

IPSOS (2020). *Encuesta Nacional Urbana Agosto 2020 - Actitudes hacia el Covid-19.*

<https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-nacional-urbana-agosto-2020-actitudes-hacia-el-covid-19>

López, C. (2021). *El cáncer de mama es la principal causa de muerte por esa enfermedad en*

Perú. https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-c%C3%A1ncer_el-c%C3%A1ncer-de-mama-es-la-principal-causa-de-muerte-por-esa-enfermedad-en-per%C3%BA/47038772

Martins & Romero Group. *La verdadera telemedicina.* <https://www.myrgroup.pe/>

Ministerio de Salud (2021). Reglamento de la Ley N° 30421, Ley Marco De Telesalud, y del

Decreto Legislativo N° 1490, Decreto Legislativo que fortalece los alcances de la Telesalud. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5418.pdf>

- Ojo Público (2021). *Los seguros privados en pandemia: usuarios vulnerables ante cambio de tarifas y pólizas*. <https://ojo-publico.com/2546/salud-privada-usuarios-vulnerables-ante-cambios-en-polizas>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (2021). *Supuesto Tipo De Cambio Real*. <https://www.ositran.gob.pe/anterior/wp-content/uploads/2021/09/punto-iv-modelo-wacc-oficio-090-2021-gre-ositran.xlsx>
- Organización Panamericana de la Salud (2005). *Perfil de salud de las mujeres y los hombres en el Perú 2015*. http://bvs.minsa.gob.pe/local/PROMOCION/144_perfsalud.pdf
- Organización Panamericana de la Salud (2017). *Equidad en la atención de salud en Perú*. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/34357/OPSPER17024_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, J (2022). *Salud en las regiones: Panorama del 2023 al 2026*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/salud-en-las-regiones-panorama-del-2023-al-2026>
- Seinfeld, J. (2020). *Avanzando hacia el aseguramiento universal: ¿cómo lograr proteger la salud de personas de ingresos medio y bajo?* <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/230>
- Seminario de Marzi, L. (2017). *Actualización de la Tasa Social de Social de Descuento*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Tasa_Social_Descuento.pdf
- Solari, L. (2013). *Atención primaria de la salud: Un compromiso pendiente*. <https://rpmesp.ins.gob.pe/index.php/rpmesp/article/view/187/2323>
- Somocurcio, J. (2013). *La atención primaria de la salud*. <https://rpmesp.ins.gob.pe/index.php/rpmesp/article/view/186/2322>
- Superintendencia Nacional de Salud (2016). *Registro Nacional de IPRESS: Solicitud de*

Inscripción.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1058199/Solicitud_de_Inscripcion%CC%81n_de_Ipress_en_el_Renipress.pdf?v=1595985129

Ugarte, O (2021). *Fortalecerán el primer nivel de atención en salud.*

<https://elperuano.pe/noticia/115338-fortaleceran-el-primer-nivel-de-atencion-en-salud>

Urbania.pe (2023, julio). *Inmueble.* <https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclocin-alquiler-de-oficina-en-salamanca-de-monterrico-ate-vitarte-90279035>




Apéndice A: Requisitos Administrativos

Figura A1

Inscripción de IPRESS en RENIPRESS

RENIPRESS – Solicitud de inscripción

- Luego de ingresar con tu usuario y contraseña selecciona la opción “Solicitar Inscripción de IPRESS”



The image shows a sequence of screenshots from the SUSALUD RENIPRESS system. On the left, the login page is shown with fields for 'NOMBRE DE USUARIO' and 'CONTRASEÑA', and a CAPTCHA image with the code 'MYGA'. A blue arrow points to the right, where the 'Solicitud de Inscripción IPRESS' page is displayed. This page has a navigation menu with options like 'Consulta de Trámite', 'Reportes', and 'Consultas en Línea'. The main content area shows the 'SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN IPRESS' form, which includes fields for 'TIPO DOCUMENTO IDENTIDAD (*)', 'NÚMERO DOCUMENTO IDENTIDAD (*)', 'PAIS DE PROCEDENCIA (*)', and 'FECHA DE NACIMIENTO'. Below the form, a navigation bar highlights 'Datos Solicitud' as the active tab, with other tabs including 'Datos Generales', 'INFRAESTRUCTURA', 'EQUIPAMIENTO', 'RRHH', and 'ORGANIZACION PARA LA ATENCION'.

La solicitud está conformada por 5 formularios:

- Datos solicitud:** Para identificar a quien realiza el trámite y realizar las notificaciones.
- Datos Generales:** Parar identificar al establecimiento (Propietario, Representante Legal, Director médico o responsable de la atención, Información del establecimiento, etc.
- Infraestructura, Equipamiento, Recursos Humanos y Organización para la atención:** Para la evaluación de los recursos con los que cuenta el establecimiento.

Datos Solicitud | Generales | INFRAESTRUCTURA | EQUIPAMIENTO | RRHH | ORGANIZACION PARA LA ATENCION

DATOS DE LA PERSONA QUE COORDINARÁ LA INSCRIPCIÓN DE IPRESS

TIPO DOCUMENTO IDENTIDAD (*)
DNI

NÚMERO DOCUMENTO IDENTIDAD (*)
[REDACTED]

PAÍS DE PROCEDENCIA (*)
PERÚ

FECHA DE NACIMIENTO (*)
[REDACTED]

APELLIDO PATERNO (*)
BAUTISTA

APELLIDO MATERNO
TANG

NOMBRES (*)
JULIO CESAR

DIRECCIÓN PARA LAS NOTIFICACIONES

DEPARTAMENTO (*)
LIMA

PROVINCIA (*)
LIMA

VÍA
AVENIDA

ALERIFES

NÚMERO
SN

NÚMERO PISO

Datos Solicitud | Datos Generales | INFRAESTRUCTURA | EQUIPAMIENTO | RRHH | ORGANIZACION PARA LA ATENCION

- Registre la información solicitada en cada pestaña.
- Los datos de la persona se llenan automáticamente ingresando DNI, Fecha de nacimiento y sexo.
- Si hay algún dato incorrecto la aplicación resaltará en rojo e indicará el motivo.

DOCUMENTOS ADJUNTOS

Autoridad Sanitaria de la Jurisdicción del establecimiento de salud
DISA-LIMA SUR

Buscar

Número	Requisito	Planilla	Obligatoriedad	Número Documento	Fecha de Emisión	Acción	Archivo Cargado
1	COMPATIBILIDAD DE USO		No			Examinar...	Archivo No Cargado
2	LICENCIA MUNICIPAL		No			Examinar...	Archivo No Cargado
3	ZONIFICACIÓN		No			Examinar...	Archivo No Cargado
4	SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN		SI	001	04/01/2016	Examinar...	Archivo No Cargado

Registros 1 - 4 de 4 registros

- Al seleccionar Departamento, Provincia y Distrito, automáticamente se selecciona la Autoridad Sanitaria correspondiente.

- Algunos documentos son obligatorios, debe hacer clic en el botón examinar para subirlos al sistema.

- Haga Clic en **GUARDAR**

(*) Campos obligatorios

GUARDAR | **CANCELAR**

Datos Solicitud | **Datos Generales** | INFRAESTRUCTURA | EQUIPAMIENTO | RRHH | ORGANIZACION PARA LA ATENCION

PERSONA NATURAL PERSONA JURÍDICA IBLICA PERSONA JURÍDICA PRIVADA

Datos de la Persona Jurídica

DATOS PRINCIPALES

REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE RUC (*)
20193980644 Verifique su RUC en www.sunat.gob.pe

RAZÓN SOCIAL (*)
DIRECCION REGIONAL DE SALUD PASCO

NOMBRE COMERCIAL
DIRESA PASCO

DATOS COMPLEMENTARIOS

TELÉFONO (*)
063-42284

FAX

Ej: (51) 1-542345, (51) 996189376, #996189376, otros

REINGRESE CORREO ELECTRÓNICO (*)
DIRESAPASCO@DIRESAPASCO.GOB.PE

PÁGINA WEB

DIRECCIÓN

DEPARTAMENTO (*)
PASCO

PROVINCIA (*)
PASCO

DISTRITO (*)
YANCAJUCHA

- Debe continuar registrando la información de datos Generales, al registrar el RUC, la aplicación llenará automáticamente la Razón Social del Propietario, El departamento provincia y distrito.

- Haga Clic en **GUARDAR** al final del formulario.

RENIPRESS – Reanudar llenado de la solicitud de inscripción.

SUSALUD
Superintendencia Nacional de Salud

- Inscripción de IPRESS
- Consulta de Trámite**
 - Consultar Trámite
- Reportes
 - Consultar Trámite
- Reportes Personalizados
 - 15 registros por página

Código Trámite	Consultar	Código IPRESS	Tipo Tramite	Razón Social
NO ENVIADO			INSCRIPCIÓN	DIRECCION REGIONAL DE SALUD PASCO

1. Puede reanudar con el llenado de la solicitud de inscripción en cualquier momento, ingresando a la opción del menú “Consulta de Trámite”

2. Aparecerá un listado en la parte derecha, haga clic en la palabra “NO ENVIADO”

RENIPRESS – Solicitud de inscripción

Datos Solicitud **Datos Generales** INFRAESTRUCTURA EQUIPAMIENTO RRHH ORGANIZACION PARA LA ATENCION

Datos del Director Médico o Representante de la Atención de Salud

Recursos Humanos

Lista Recursos Humanos Registro Individual

FORMATO
DESCARGAR

ARCHIVO

Examinar... No se ha seleccionado ningún archivo. CARGAR

LISTA DE PERSONAL (*)

Buscar

Apellidos	Apellidos Materno	Nombre	Tipo Doc. ex.	Int. Doc. Sanitar.	Colegio Profesional	Especialización	UPRES	Acciones
BAUTISTA	TANGI	JULIO CESAR	DR	022078	COLEGIO MEDICO DEL PERU	ORFUGA DE CABEDA Y CUELLO	CONSULTA EXTERNA	

Registros 1 - 1 de 1 registros

NUEVO

- En cada sección de Datos Generales se indica en verde si está correcto o rojo se falta información.

- En la sección de Recursos Humanos Haga Clic en **NUEVO** (se habilita la pestaña registro individual). Registre solo al personal asistencial.

- Puede editar haciendo clic ícono lápiz en la columna Acciones d listado de personal.

- Esta información será verificac en el establecimiento !

RENIPRESS – Solicitud de inscripción

Datos Solicitud **Datos Generales** INFRAESTRUCTURA EQUIPAMIENTO RRHH ORGANIZACION PARA LA ATENCION

Liste Recursos Humanos **Registro Individual**

TIPO DOCUMENTO IDENTIDAD (*)
 DNI
 PAIS DE PROCEDENCIA (*)
 PERU
 APELLIDO MATERNO (*)
 NOMBRES (*)

NRO DOCUMENTO IDENTIDAD (*)
 FECHA DE NACIMIENTO (*)
 SEXO (*)
 Verifique su DNI en www.rncgs.gob.pe
 (Selecciones)

COLEGIO PROFESIONAL (*)
 Buscar

EPECIALIDAD
 Buscar

COMPETENCIAS
 Buscar

CAPACITACIONES
 Buscar

ENTRENAMIENTO
 Buscar

UPSS EN LA QUE LABORA (*)
 Buscar

- Para ingresar un Nuevo recurso humano, indique el documento de identidad, el sistema llenará sus Nombres y apellidos.
- Seleccione las competencias del profesional asistencial. Es obligatorio por lo menos, colegio profesional y la UPSS en la que labora.

RENIPRESS – Solicitud de inscripción

Datos Solicitud **Datos Generales** INFRAESTRUCTURA EQUIPAMIENTO RRHH ORGANIZACION PARA LA ATENCION

Datos Adicionales

SERVICIOS (UNIDAD PRODUCTORA DE SERVICIOS DE SALUD - UPSS) QUE FUNCIONAN (*)

Buscar

Sej	CÁ.	Nombre de UPSS	UPSS Terciarizada	RUC	Razon Soc
<input checked="" type="checkbox"/>	320000	CONSULTA EXTERNA	No		
<input type="checkbox"/>	340000	HOSPITALIZACIÓN	Seleccione		
<input type="checkbox"/>	230100	EMERGENCIA	Seleccione		
<input type="checkbox"/>	070000	CENTRO OBSTÉTRICO	Seleccione		
<input type="checkbox"/>	040000	CENTRO QUIRÚRGICO	Seleccione		
<input type="checkbox"/>	250100	UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	Seleccione		
<input type="checkbox"/>	150000	PATOLOGÍA CLÍNICA	Seleccione		
<input type="checkbox"/>	080000	DIAGNOSTICO POR IMÁGENES	Seleccione		
<input type="checkbox"/>	030000	ANATOMÍA PATOLÓGICA	Seleccione		
<input checked="" type="checkbox"/>	110000	FARMACIA	No		

10 registros por página Registros 1 - 10 de 19 registros

- Llenar la información de la sección “**Datos Adicionales**”. seleccionar las especialidades, servicios (UPS), Servicios de salud (UPSS) y Actividades que realiza el establecimiento.
- Las UPSS mínimas están seleccionadas por Defecto.
- Algunas UPSS del establecimiento son tercerizadas, Seleccione (SI/NO), e ingrese la información que se solicita según corresponda.
- Haga clic en el botón **GUARDAR**
- Esta información será verificada en el establecimiento !

RENIPRESS – Solicitud de inscripción

Datos Solicitud Datos Generales **INFRAESTRUCTURA** EQUIPAMIENTO RRHH ORGANIZACION PARA LA ATENCION

UPSS / DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

CONSULTA EXTERNA
 FARMACIA
 DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD

Completo
 Falta Completar
 Sin información

FARMACIA

CANTIDAD TOTAL DE REQUISITOS: 6

Nro.	Descripción del Requisito	SI	NO	Cantidad
IN00086	ÁREA PARA ALMACENAMIENTO Y EXPENDIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
IN00087	ÁREA ESPECÍFICA PARA DISPENSACIÓN / EXPENDIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

- Llene y verifique la información de los formularios siguientes.
- Aparecerán las UPSS seleccionadas en Datos Generales, Para llenar la información haga clic en cada UPSS.
- El formulario de RRHH es solo lectura, se llena automáticamente de la información de personal ingresada en Datos Generales.
- **Haga clic en GUARDAR** en cada UPSS
- Esta información será verificada en el establecimiento !
- Al finalizar haga clic en **ENVIAR**

RENIPRESS – Solicitud de inscripción

Informativo

Todos los módulos deben estar en estado completo

- EQUIPAMIENTO-FARMACIA(Completo)
- EQUIPAMIENTO-DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD(Completo)
- EQUIPAMIENTO-CONSULTA EXTERNA(Completo)
- INFRAESTRUCTURA-CONSULTA EXTERNA(Completo)
- INFRAESTRUCTURA-DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD(Sin información)**
- INFRAESTRUCTURA-FARMACIA(Completo)
- ORGANIZACION PARA LA ATENCION-DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD(Completo)
- ORGANIZACION PARA LA ATENCION-CONSULTA EXTERNA(Completo)
- ORGANIZACION PARA LA ATENCION-FARMACIA(Completo)
- RRHH-CONSULTA EXTERNA(Completo)
- RRHH-DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD(Completo)
- RRHH-FARMACIA(Completo)

Completo
 Falta Completar
 Sin información

- Al hacer clic en **ENVIAR**, el sistema verifica que toda la información esté completa, de no ser el caso muestra una pantalla como en el ejemplo, en el que se indica que falta llenar información en el formulario **INFRAESTRUCTURA –DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD**. Debe volver y llenar la información necesaria.

RENIPRESS – Solicitud de inscripción

FICHA DE INSCRIPCIÓN WEB

Código de trámite: TAC20160001

Fecha: 2016-01-04 14:59:21.0

Datos para las notificaciones

Apellidos y nombres: BAUTISTA TANG, JULIO CESAR

Dirección: JIRÓN AVR NÚMERO 8 N DISTRITO TACNA PROVINCIA TACNA DEPARTAMENTO TACNA

Teléfono: 996189576

Correo electrónico: jcbautista@gmail.com

Datos del Propietario

Registro Único del Contribuyente R.U.C.: 20193989644

Razón Social: DIRECCION REGIONAL DE SALUD PASCO

Dirección Completa: JIRÓN YANA NÚMERO 8 N DISTRITO YANACANCHA PROVINCIA PASCO DEPARTAMENTO PASCO

Teléfono: 063-42284

Fax:

- El sistema emite un documento, que deberá imprimir y presentar en la autoridad sanitaria correspondiente.
- Genera un código de trámite que le será de utilidad para consultar el estado de su expediente.
- Además recibirá un correo electrónico con la misma información.

Nota: Recuperado de SUSALUD del Registro Nacional de IPRESS -Solicitud De Inscripción website https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1058199/Solicitud_de_Inscripcio%CC%81n_de_Ipress_en_el_Renipress.pdf?v=1595985129

Figura A2

Licencia de Funcionamiento

REQUISITOS PARA SOLICITAR LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

Para la obtención de la Licencia de Funcionamiento, todo solicitante deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a. Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya:

1. Número de RUC y DNI o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.

2. Copia simple del DNI o Carné de Extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.

La información comprendida en los numerales 1 y 2 precedentes se incorporará en un formulario múltiple de declaración jurada que contendrá adicionalmente la siguiente información: (i) tipo de autorización que se solicita, (ii) datos de identificación del solicitante, (iii) datos del establecimiento, (iv) giro de la actividad económica, y (v) cualquier otra información que a criterio de la Municipalidad se considere relevante para el trámite de licencia de funcionamiento o de alguno de los procedimientos vinculados.

b. Vigencia de poder de representante legal, en caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada ante notario.

c. Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.

d. Adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

d.1) Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.

d.2) Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo con la normatividad vigente, en la declaración jurada.

d.3) Copia simple de la autorización expedida por el Instituto Nacional de Cultura, conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.

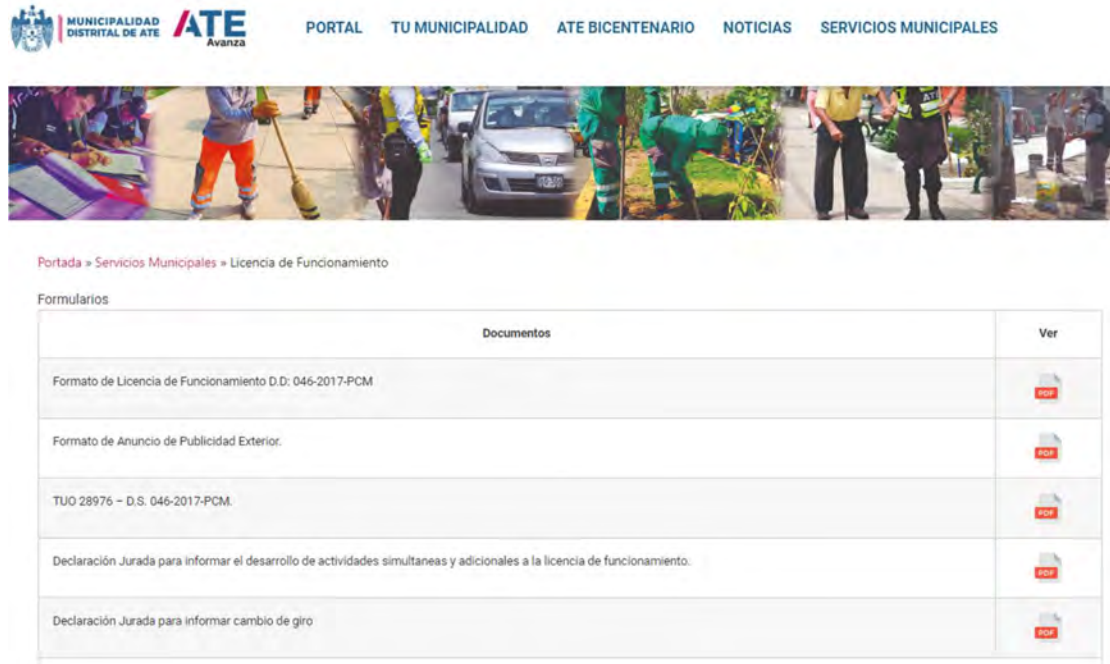
e. Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de Licencia de Funcionamiento. El cumplimiento de este requisito estará sujeto a las disposiciones establecidas por el Decreto Supremo a que se refiere el artículo 31° de la presente Ordenanza. Verificados los requisitos señalados, se procederá al pago de la tasa por Licencia de Funcionamiento.

Nota: Adaptado de Municipalidad de Ate Vitarte website

https://www.muni.ate.gob.pe/ate/files/licenciaFuncionamiento/PROCEDIMIENTO/requisitos_ord_159_mda_ante.pdf

Figura A3

Portal para Descargar Formularios








MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE ATE

ATE
Avanza

PORTAL TU MUNICIPALIDAD ATE BICENTENARIO NOTICIAS SERVICIOS MUNICIPALES

Portada » Servicios Municipales » Licencia de Funcionamiento

Formularios

Documentos	Ver
Formato de Licencia de Funcionamiento D.D: 046-2017-PCM	
Formato de Anuncio de Publicidad Exterior.	
TUO 28976 – D.S. 046-2017-PCM.	
Declaración Jurada para informar el desarrollo de actividades simultaneas y adicionales a la licencia de funcionamiento.	
Declaración Jurada para informar cambio de giro	

Nota: Los formularios para solicitar la licencia de funcionamiento en el distrito de ATE. Website <https://www.muniate.gob.pe/servicios-municipales/licencia-de-funcionamiento/>

Apéndice B: Información Financiera

Tabla B1

Inversión en Activo Fijo Tangible, en Soles

Rubro	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Total
Celular Samsung Galaxy	2	720	1,440	259	1,699
Mesas de oficinas	2	500	1,000	180	1,800
Laptop Lenovo	2	1,650	3,300	594	3,894
Sillas	5	120	600	108	708
Total			6,340	1,141	7,481

Tabla B2

Inversión en Activo Fijo Intangible, en Soles

Rubro	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Total
Nombre de la marca	1	800	800	144	944
Página web	1	2,500	2,500	450	2,950
Total			3,300	594	3,894

Tabla B3

Capital de Trabajo, en Soles

Posición	Condición	Remuneración Básica	Costo Empresa	Pago Mes	Inversión por 3 meses
Gerente y Marketing	1	2,500	45%	3,625	10,875
Operaciones y RRHH	1	2,500	45%	3,625	10,875
Administración	1	2,500	45%	3,625	10,875
Médico General	1	3,500	45%	5,075	15,225
Obstetricia	1	2,500	45%	3,625	10,875
Nutricionista	1	2,500	45%	3,625	10,875
Total		16,000		23,200	69,600

Tabla B4*Gastos Preoperativos, en Soles*

Rubro	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Total
Alquiler de local	2	2,800	2,800	504	3,304
Constitución empresarial	1	1,200	1,200	216	1,416
Gastos Notariales y Contables	1	1,500	1,500	270	1,770
Licencia de funcionamiento	1	165	165	30	195
Total			5,665	1,020	6,685

Figura B1*Información de Referencia de Tasa de Descuento – Fondos Sura*

FONDOS

sura

Fondos Mutuos ²	Rentabilidad obtenida	Benchmark
Fondos Mutuos de Renta Variable		
SURA Acciones FMIV	6.48%	4.94%
Fondo de Fondos		
SURA Bonos Globales - A FMIV	3.70%	
SURA Bonos Globales - B FMIV	0.20%	3.76%
SURA Capital Estratégico I - A FMIV	11.27%	
SURA Capital Estratégico I - B FMIV	11.53%	1.87%
SURA Capital Estratégico II - A FMIV	12.53%	
SURA Capital Estratégico II - B FMIV	12.79%	2.30%
SURA Selección Global I - A FMIV	7.69%	
SURA Selección Global I - B FMIV	7.95%	9.13%
SURA Acciones Norteamericanas FMIV	17.81%	15.35%
SURA Acciones de Mercados Emergentes FMIV	23.06%	14.44%
SURA Acciones Europeas FMIV	-2.68%	2.21%
SURA Acciones Globales FMIV	12.90%	13.77%

²Performance de los carteras de fondos mutuos de renta variable de acciones de los fondos administrados por Sura. No se garantiza el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad ni el rendimiento de los fondos mutuos de renta variable de acciones de los fondos administrados por Sura. El riesgo y el rendimiento de los fondos mutuos de renta variable de acciones de los fondos administrados por Sura pueden variar significativamente. Los datos de rentabilidad de los fondos mutuos de renta variable de acciones de los fondos administrados por Sura se refieren al período de los últimos 12 meses. La rentabilidad de los fondos mutuos de renta variable de acciones de los fondos administrados por Sura puede ser superior o inferior a la rentabilidad de los fondos mutuos de renta variable de acciones de los fondos administrados por Sura.

Apéndice C: Simulación de Montecarlo

Figura C1

Tarjeta de Prueba para Simulaciones de Montecarlo

Tarjeta de prueba (Strategyszer)

Actividad Prueba de viabilidad del negocio

Responsable Equipo 3

Paso 1 : Hipótesis (Riesgo)

Creemos que el negocio es altamente rentable, cumpliendo con las expectativas de beneficio a los 5 años de iniciado el proyecto.

Paso 2 : Prueba (Confiabilidad de los datos)

Para verificarlo, nosotros mediremos el impacto sobre el VAN basados en la capacidad de venta del área comercial y la gestión de marketing mediante la repercusión en el flujo de caja proyectado a 5 años

Paso3: Métrica (Tiempo requerido)

Además, mediremos la rentabilidad del proyecto a partir de 3 escenarios: pesimista, neutral y optimista.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si al finalizar los 5 años del periodo analizado, obtenemos los siguientes resultados:

- Escenario Pesimista VAN > 1,125,000 y VAN < 2,250,000
- Escenario Neutral VAN > 2,250,000 y VAN < 3,750,000
- Escenario Optimista VAN > 3,750,000

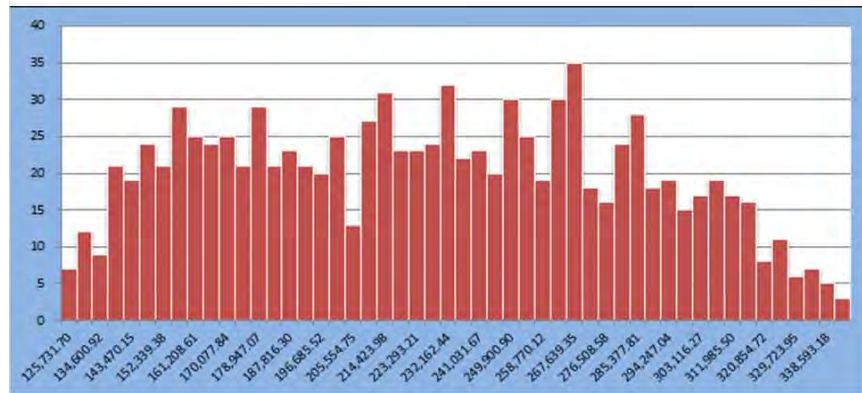
Figura C2

Simulación de Montecarlo - Escenario Pesimista, en Soles

ESCENARIO PESIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		227,632	233,801	279,184	302,045	313,060
Depreciación		-1,268	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268
Inversión	-99,905					
FC Libre	-99,905	226,364	232,533	277,916	300,777	311,792
Tasa de Descuento	15%					
VAN (Soles)	882,387					
TIR	232%					

Promedio	224,320.36
Desviación Estándar	55,373.31
Nivel de C.	95% 1.9600
Muestra	1000
VAN de Simulación	S/1,473,843.31



MUESTRA ÓPTIMO	
1	263,394.9
2	307,182.0
3	197,089.7
4	218,206.3
5	212,528.8
6	195,804.5
7	129,748.8
8	221,352.1
9	231,251.9
10	138,419.1
11	150,427.6
12	228,252.1
13	198,496.2
14	170,765.1
15	197,772.1
16	161,933.4
17	283,253.1
18	177,855.5
19	229,271.5
20	312,557.7
21	233,915.4
22	200,468.1
23	307,067.8
24	251,402.6
25	174,938.1
26	328,556.6
27	213,093.5
28	295,100.1
29	263,859.5
30	186,019.6
31	317,547.8
32	191,305.0
33	227,632.3
34	281,516.6
35	187,366.8
36	160,590.4
37	196,692.8
38	199,801.2
39	225,655.5
40	203,058.3
41	233,611.6
42	239,206.6
43	227,886.1
44	176,396.8
45	267,816.8
46	310,076.1
47	178,569.7
48	147,257.1
49	168,698.7
50	309,881.5
51	130,952.3
52	207,566.9
53	192,940.7
54	154,544.9
55	271,751.5
56	306,674.4
57	138,408.5
58	210,904.5
59	279,184.4
60	233,800.5
61	187,924.5
62	231,000.2
63	299,512.8
64	298,351.7
65	274,516.5
66	229,867.2
67	168,686.8
68	315,521.6
69	215,395.4

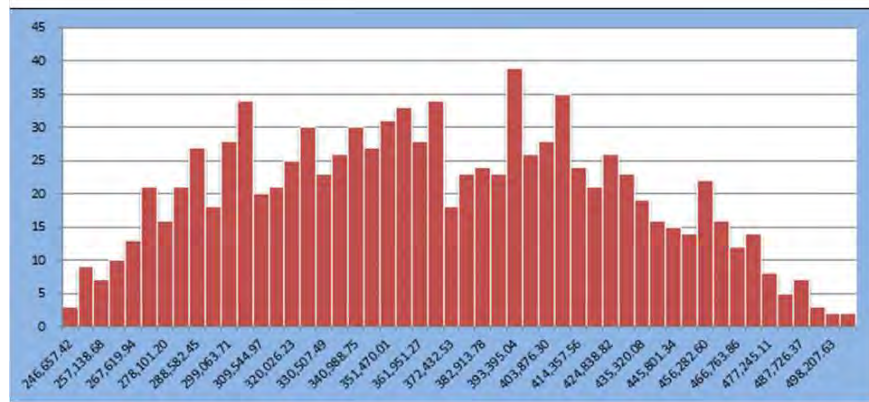
Figura C3

Simulación de Montecarlo - Escenario Neutro, en Soles

ESCENARIO NEUTRO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		405,802	454,334	451,721	465,403	467,682
Depreciación		-1,268	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268
Inversión	-99,905					
FC Libre	-99,905	404,534	453,066	450,453	464,135	466,414
Tasa de Descuento	15%					
VAN (Soles)	1,487,792					
TIR	414%					

Promedio	363,568.10
Desviación Estándar	60,037.09
Nivel de C.	95% 1.9600
Muestra	1000
VAN de Simulación	S/2,479,029.32



MUESTRA ÓPTIMO

1	260,400.0
2	417,972.2
3	359,935.4
4	415,671.1
5	387,768.7
6	321,366.9
7	467,952.1
8	435,151.3
9	314,594.5
10	377,503.0
11	395,518.9
12	452,266.3
13	388,672.5
14	399,971.8
15	380,892.7
16	294,957.0
17	374,465.1
18	381,661.1
19	362,836.5
20	431,105.9
21	439,051.5
22	264,781.0
23	286,561.7
24	249,562.5
25	348,591.0
26	469,900.1
27	300,156.5
28	387,935.1
29	412,823.5
30	405,802.3
31	467,682.1
32	329,954.0
33	430,725.9
34	453,617.1
35	403,188.8
36	260,106.7
37	308,822.5
38	271,100.7
39	352,526.4
40	267,985.3
41	439,776.2
42	464,434.1
43	303,244.5
44	391,707.6
45	398,496.9
46	333,634.1
47	344,723.3
48	349,733.1
49	388,083.8
50	316,378.2
51	421,037.6
52	257,247.9
53	319,655.8
54	455,130.0
55	251,676.2
56	448,644.6
57	357,178.8
58	313,417.1
59	432,554.7
60	276,700.7
61	336,194.7
62	321,428.2
63	333,120.2
64	312,628.9
65	245,860.5
66	280,979.4
67	279,498.2
68	448,596.7
69	459,674.6

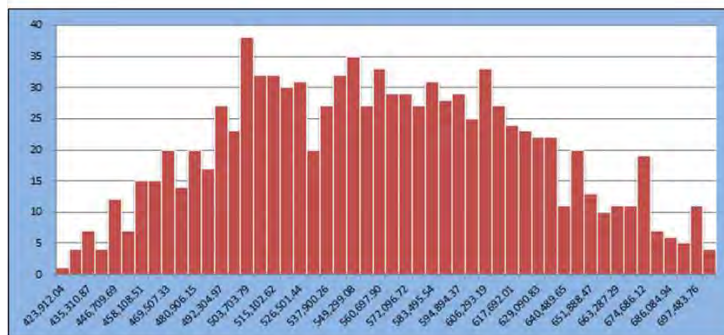
Figura C4

Simulación de Montecarlo - Escenario Optimista, en Soles

ESCENARIO ÓPTIMO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		537,580	566,082	575,044	622,219	704,380
Depreciación		-1,268	-1,268	-1,268	-1,268	-1,268
Inversión	-99,905					
FC Libre	-99,905	536,312	564,814	573,776	620,951	703,112
Tasa de Descuento	15%					
VAN (Soles)	1,975,307					
TIR	542%					

Promedio	557,644.72
Desviación Estándar	64,718.05
Nivel de C.	95% 1.9600
Muestra	1000
VAN de Simulación	S/3,657,484.97



MUESTRA ÓPTIMO

1	556,946.8
2	512,632.4
3	472,725.1
4	624,586.7
5	571,757.8
6	579,794.3
7	537,580.1
8	598,817.7
9	472,141.3
10	622,219.2
11	690,259.5
12	480,171.4
13	512,749.5
14	571,355.9
15	493,119.7
16	599,188.5
17	501,980.4
18	426,941.4
19	513,007.5
20	550,478.3
21	513,111.8
22	506,264.7
23	536,447.8
24	551,415.3
25	496,709.7
26	541,814.4
27	605,859.4
28	578,117.7
29	541,880.0
30	550,574.2
31	549,968.6
32	466,891.1
33	547,339.6
34	499,625.6
35	607,640.9
36	631,058.7
37	605,251.6
38	541,146.1
39	529,330.7
40	551,353.3
41	654,547.7
42	505,525.9
43	691,917.7
44	486,525.0
45	639,855.9
46	477,634.1
47	487,262.5
48	513,895.1
49	510,363.7
50	498,501.1
51	496,199.3
52	476,952.3
53	516,760.3
54	466,762.1
55	634,504.1
56	451,113.6
57	446,347.0
58	436,593.1
59	630,970.6
60	563,230.6
61	484,037.7
62	509,244.8
63	466,949.6
64	488,643.6
65	562,496.7
66	483,394.1
67	496,141.4
68	486,499.0
69	566,081.7