

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocios para la creación de una clínica ambulatoria de
atención de salud integral**

**Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magíster en Gerencia de Servicios de Salud por:**

Jessie Antonella Hernández Valdez

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jessie Antonella Hernández Valdez', written over a light-colored background.

Carla María de Jesús Reyes Pavia

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carla María de Jesús Reyes Pavia', written over a light-colored background.

Roxana Valer Vilcahuamán

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roxana Valer Vilcahuamán', written over a light-colored background.

Programa de la Maestría en Gerencia de Servicios de Salud

Lima, 24 de mayo del 2023

Informe del Turnitin

Plan de Negocio para la Creación de una Clínica Ambulatoria de Atención de Salud Integral

INFORME DE ORIGINALIDAD

3% INDICE DE SIMILITUD	3% FUENTES DE INTERNET	0% PUBLICACIONES	0% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1 hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
--	-----------

Excluir citas Activo

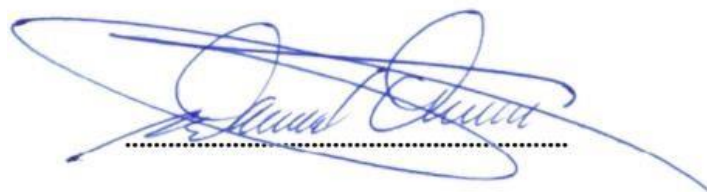
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 2%

Este Trabajo de Investigación:

Plan de negocios para la creación de una clínica ambulatoria de atención de salud integral

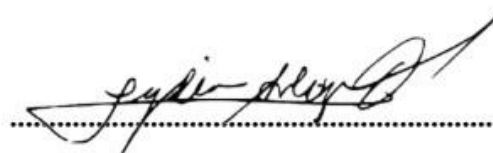
Ha sido aprobada por:



Daniel Onchi Miura (Jurado)



Victor Antonio Ynami Viscaya (Jurado)



Lydia Arbaiza Fermini (Asesora)



Manuel Acevedo Riquelme (Asesor)

Universidad Esan

2023

*A Dios por estar presente y permitirme tener a la familia que amo,
a mi madre que está en el cielo, ¡Lo logramos juntas :)!
a mi papá y hermanos por apoyarme y ser mi mayor fortaleza;
y un agradecimiento especial a nuestros asesores que se dedicaron a enseñarnos y nos motivaron a
seguir aprendiendo; así como a nuestros amigos que nos brindaron su apoyo.*

Jessie Hernández Valdez

*A mis padres, Carlos y Rosa, por ser el pilar de mi vida, por su dedicación y amor en cada uno de
mis pasos.*

*A mi hermano, por sus consejos, risas y abrazos gratis en todo momento. A mi equipo, por su
comprensión y apoyo incondicional, por ser soporte día a día en este camino.*

Gracias por ser parte de éste, mi sueño. No lo hubiera logrado sin ustedes.

Carla Reyes Pavia

*A Dios por permitirme alcanzar mis sueños y metas profesionales,
a ti amada madre, Elizabeth que apostaste por mí en todo momento brindándome tu apoyo
incondicional.
A mi hijo, Alejandro, dejarte un ejemplo de obras constructivas y quiero que tengas en tu corazón
la fortaleza para luchar por tus sueños y creer en ti siempre.*

Roxana Valer Vilcahuamán

	Resumen ejecutivo.....	vii
1.	Introducción.....	1
	1.1. Planteamiento del Problema.....	1
	1.2. Objetivos.....	17
	1.3. Justificación.....	17
	1.4. Alcance.....	23
	1.4.1. Localización.....	24
	1.5. Contribución.....	24
2.	Cadena de Valor.....	25
3.	Idea del Negocio.....	25
	3.1. Propuesta del Valor.....	26
	3.2. Segmentos de mercados.....	26
	3.3. Canales y Relación con Clientes.....	28
	3.4. Recursos, Procesos y Socios Clave.....	29
	3.5. Fuentes de ingresos y costos.....	30
4.	Plan Estratégico.....	31
	4.1. Análisis Externo Estratégico.....	31
	4.1.1. Análisis del entorno internacional.....	31
	4.1.2. Entorno externo indirecto - SEPTÉG.....	34
	4.1.2.1. Análisis de los factores sociales.....	34
	4.1.2.2. Análisis de los factores económicos.....	36
	4.1.2.3. Análisis de los factores políticos.....	39
	4.1.2.4. Análisis de los factores tecnológicos.....	40
	4.1.2.5. Análisis de los factores ecológicos o ambientales.....	40
	4.1.2.6. Análisis de los factores geográficos.....	41
	4.2. Entorno Externo Directo	41
	4.2.1. Matriz de la Competitividad (Cinco fuerzas de Porter)	41
	4.3. Análisis de las expectativas de los stakeholders externos.....	42
	4.4. Evaluación de Factores Externos (EFE).....	43
	4.4.1. Oportunidades y Amenazas.....	44
	4.5. Estrategias, Metas y Acciones.....	44
	4.5.1. Misión.....	44
	4.5.2. Visión.....	44
	4.5.3. Valores.....	44
	4.5.4. Estrategia del negocio.....	45
5.	Investigación de Mercados.....	45
	5.1. Diseño de la Investigación.....	45
	5.1.1. Diseño dentro del enfoque cualitativo.....	45
	5.1.2. Objetivos.....	45
	5.1.3. Análisis de la competencia.....	45
	5.1.4. Estudio y segmentación del mercado.....	49

5.1.5.	Metodología de la encuesta de estudio del mercado.....	53
5.1.6.	Técnica de Focus Group.....	53
5.1.7.	Desarrollo del focus group - Entrevista a expertos.....	53
5.2.	Instrumentos y Procedimientos.....	53
5.3.	Resultados.....	53
5.3.1.	Resultados de las Encuestas.....	54
5.3.2.	Focus Group.....	71
6.	Estrategia de comercialización o Plan de Marketing y Ventas.....	73
6.1.	Marketing estratégico.....	73
6.1.1.	Objetivo principal.....	73
6.1.2.	Objetivos cuantitativos	73
6.1.3.	Objetivos cualitativos.....	74
6.2.	Estrategias de marketing.....	74
6.3.	Marketing Mix.....	76
6.3.1.	Producto.....	76
6.3.2.	Precio.....	77
6.3.3.	Plaza.....	77
6.3.3.1.	Módulo de atención y recepción.....	77
6.3.3.2.	Canales de distribución.....	78
6.3.3.3.	Cobertura.....	78
6.3.3.4.	Distribución y Transporte.....	78
6.3.3.4.1.	Políticas de envío.....	78
6.3.3.5.	Ubicación.....	79
6.3.4.	Promoción.....	81
6.3.4.1.	Herramientas de Publicidad.....	81
6.3.4.2.	Beneficios.....	81
6.3.4.3.	Marketing directo.....	81
6.3.4.4.	E-Marketing.....	81
6.3.4.5.	Relaciones públicas.....	82
6.3.5.	Personal.....	82
6.3.6.	Procesos.....	82
6.3.7.	Presentación.....	83
7.	Análisis de recursos humanos o Gestión de recursos humanos.....	84
7.1.	Formalización y constitución de la empresa	84
7.1.1.	Régimen tributario.....	86
7.1.2.	Régimen laboral.....	86
7.1.3.	Esquema de la sociedad.....	87
7.2.	Estructura de la empresa.....	87
7.2.1.	Objetivos.....	87
7.2.2.	Organigrama.....	87
7.3.	Puestos de los trabajadores de la empresa.....	88
7.4.	Perfil de puestos.....	89

7.4.1.	Criterios para el reclutamiento y selección.....	90
7.4.2.	Indicadores de recursos humanos.....	90
7.5.	Presupuesto.....	91
7.6.	Estrategia de fidelización del Talento Humano.....	93
8.	Análisis del proceso productivo o Plan de Operaciones.....	94
8.1.	Procesos de operaciones.....	94
8.1.1.	Diseño del servicio.....	94
8.1.2.	Procesos del negocio o Business process.....	94
8.1.3.	Proceso productivo.....	97
8.1.4.	Flujo de operación.....	98
8.1.5.	Funciones del personal y tareas a cumplir en relación a los objetivos de producción.....	100
8.1.6.	Instalación.....	101
8.1.7.	Equipamiento.....	104
8.1.8.	Indicadores de Desempeño.....	108
8.1.9.	Cadena de Valor de Porter.....	110
9.	Análisis económico financiero ó Evaluación económica-financiera.....	111
9.1.	Objetivos de la evaluación.....	111
9.2.	Supuestos.....	111
9.3.	Inversiones.....	111
9.3.1.	Presupuesto de Marketing.....	111
9.3.2.	Presupuesto de Equipos de atención médica y complementarios.....	112
9.4.	Proyección de ventas.....	112
9.4.1.	Precios de los servicios brindados.....	112
9.4.2.	Capacidad por servicio.....	113
9.4.3.	Proyección de ventas.....	113
9.5.	Proyección de la estructura de costos del servicio.....	113
9.5.1.	Costo de venta.....	113
9.5.2.	Gastos Administrativos.....	114
9.5.3.	Gastos Financieros.....	114
9.6.	Estado de resultados y flujo de caja.....	115
9.7.	Cálculo del VAN y TIR.....	115
9.8.	Conclusiones.....	116

RESUMEN EJECUTIVO

El Perú presenta un sistema de salud fragmentado, el cual se vio colapsado durante la pandemia del COVID-19, que generó brechas de recurso humano de profesionales sanitarios, siendo este insuficiente en relación al aumento de la demanda de pacientes y de establecimientos de salud con capacidad instalada inadecuada, sumado a ello, el tiempo de espera considerado largo para sacar citas de consulta externa con especialistas en instituciones públicas, el tiempo de espera previo a la atención y de la calidad de atención recibida, que refleja una insatisfacción de los usuarios que buscan ser atendidos en lugares alternativos.

Al identificar esta necesidad insatisfecha, se plantea el siguiente proyecto, el cual propone la creación de una clínica ambulatoria de atención de urgencias de patologías de baja complejidad, Essential Medicare; cuyo objetivo general es elaborar un plan de negocios para la creación de una clínica ambulatoria de atención de salud integral y determinar su viabilidad económica financiera.

Para identificar la ubicación de nuestro proyecto se utilizó el método de Centro Gravedad para obtener la mejor localización de los distritos de Lima Moderna siendo Surquillo el distrito elegido como primera elección; mientras que para determinar el público objetivo se realizó el estudio y segmentación del mercado, donde se concluye que nuestro público objetivo corresponde al nivel socioeconómico A, B y C, de personas mayores de 18 años a 55 años, ubicadas en Lima Moderna.

Asimismo, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra, dirigida a la población económicamente activa del segmento mencionado; en el cual se obtuvo una muestra significativa de 385; por lo que luego de ello se procedieron a realizar las encuestas de estudio de mercado y además se realizaron dos focus group para complementar el estudio. Posteriormente, se plantea el planeamiento estratégico y operativo del negocio.

Al finalizar, se realiza la evaluación financiera que determina que el proyecto es viable debido a que genera un VAN Financiero de S/. 591,495.00 y un TIR de 54.39% , con una inversión inicial de S/. 261,000.00.

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°1 - Localización	26
Cuadro N°2 - Lienzo de Modelo de Negocios	28
Cuadro N°3 - Costos referenciales de atención	33
Cuadro N°4 - Evaluación de Factores Externos.....	46
Cuadro N°5 - Oportunidades y Amenazas	47
Cuadro N°6 - Establecimientos farmacéuticos activos	51
Cuadro N°7 - Boticas y Farmacias	51
Cuadro N°8 - Establecimientos farmacéuticos en Lima Moderna.....	52
Cuadro N°9 - Establecimientos de salud de I, II y III nivel de atención en Lima.....	53
Cuadro N°10 - Estructura socioeconómica de Lima Moderna.....	54
Cuadro N°11 - Porcentaje (%) de la Población por Nivel Socioeconómico	54
Cuadro N°12 - Porcentaje (%) de la Población por distrito	55
Cuadro N°13 - Porcentaje (%) de rango de edad por NSE.....	56
Cuadro N°14 - Cálculo del mercado objetivo.....	57
Cuadro N°15 - Cálculo del tamaño de muestra	57
Cuadro N°16 - Clientes potenciales.....	81
Cuadro N°17 - Servicios	81
Cuadro N°18 - Precios de los servicios de Essential Medicare.....	83
Cuadro N°19 - Régimen Laboral.....	91
Cuadro N°20 - Organigrama	93
Cuadro N°21 - Puestos de trabajo	93
Cuadro N°22 - Estructura Salarial.....	94
Cuadro N°23 - KPI's de recursos humanos.....	96
Cuadro N°24 - Presupuesto de recursos humanos.....	97
Cuadro N°25 - Local.....	109
Cuadro N°26 - Servicios	110
Cuadro N°27 - Equipos de atención médica.....	111
Cuadro N°28 - Equipos complementarios	112

Cuadro N°29 – Criterios para la selección de proveedores.....	114
Cuadro N°30 – Evaluación de desempeño de los proveedores.....	115
Cuadro N°31 - KPIs.....	116
Cuadro N°32 - Presupuesto de marketing de Essential Medicare.....	119
Cuadro N°33 - Activos Tangible	120
Cuadro N°34 - Inversiones	120
Cuadro N°35 - Precios de los servicios.....	120
Cuadro N°36 - Capacidad por servicio.....	121
Cuadro N°37 - Proyección de ventas.....	121
Cuadro N°38 - Costo de ventas.....	122
Cuadro N°39 - Gastos Administrativos.....	122
Cuadro N°40 - Gastos Financieros	122
Cuadro N°41 - Estado de resultados y flujo de caja	123
Cuadro N°42 - Cálculo del VAN y TIR	124

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N°1 - Presupuesto destinado a Salud (S/. millones).....	2
FIGURA N°2 - Carga Epidemiológica en el Perú 1990-2017 (% de total de años de vida saludable perdidos).....	2
FIGURA N°3 - Carga de enfermedades por Departamento, 2018 (% de Años de vida saludables perdidos).....	3
FIGURA N°4 - MINSA y Gobiernos Regionales: Personal médico por cada 10,000 habitantes...3	
FIGURA N°5 - Establecimientos de Salud con Capacidad instalada inadecuada, 2020 (en %)....4	
FIGURA N°6 - Lugares de consulta de población que presentó problemas de salud.....4	
FIGURA N°7 - Perú: Población con algún problema de salud que buscó atención, según lugar o establecimiento y área de residencia.....5	
FIGURA N°8 - Comparativo de tiempo de espera por años.....6	
FIGURA N°9 - Tiempo promedio de espera para ser atendido en el establecimiento de salud, según área de residencia.....6	
FIGURA N°10 - Tiempo promedio de demora para llegar al establecimiento de salud, según área de residencia.....7	
FIGURA N°11 - Perú: Tiempo promedio de programación de cita para atención en salud, según establecimiento de salud y área de residencia.....8	
FIGURA N°12 -Tiempo promedio de programación de cita para atención en salud.....8	
FIGURA N°13 - Características sociodemográficas de personas encuestadas que acudieron a establecimientos de salud.....9	
FIGURA N°14 - Factores asociados al tiempo de espera de las personas encuestadas que acudieron a establecimientos de salud.....10	
FIGURA N°15 - Tiempos de espera considerados como largos para obtener una cita con los médicos de acuerdo al país.....12	
FIGURA N°16 - Porcentaje de usuarios según departamentos que califica como «buena o muy buena» la atención recibida en establecimientos del MINSA.....13	
FIGURA N°17 - Calidad de la atención médica.....14	
FIGURA N°18 - Calificaciones frente a expectativas para la atención médica.....15	

FIGURA N°19 - Calidad de la atención médica en el futuro.....	16
FIGURA N°20 - Centros de atención de urgencia en los EEUU.....	21
FIGURA N°21 - Mapa de Lima Moderna y sus distritos.....	23
FIGURA N°22 - Promedio de ingresos y gastos mensuales por NSE.....	27
FIGURA N° 23 - Distribución de personas según Nivel Socioeconómico 2021.....	27
FIGURA N° 24 - Informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y Mobile - Tiempo diario dedicado a los medios sociales.....	28
FIGURA N°25 - Informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y Mobile - Plataformas sociales más usadas del mundo.....	29
FIGURA N°26 - Informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y Mobile - Plataformas favoritas de social media.....	29
FIGURA N°27 - Farmacias Similares.....	34
FIGURA N°28 - Farmacias Similares.....	34
FIGURA N°29 - Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070.....	35
FIGURA N°30 - Tasa de Desempleo en el área urbana por grupos de edad, según sexo, 2019 (%).....	36
FIGURA N° 31 - Tasa de Inflación en América Latina (variación porcentual anual promedio 1991-2020.....	37
FIGURA N°32 - Construcción de las fortalezas macroeconómicas.....	37
FIGURA N°33 - PBI del Perú (variación porcentual anual).....	38
FIGURA N°34 - Créditos empresariales al sector privado (variación % anual).....	38
FIGURA N°35 - Perú: PBI, inflación y desempleo, 2018-2020.....	39
FIGURA N° 36 - Cinco fuerzas de Porter.....	42
FIGURA N° 37 - Evolución histórica del número de establecimientos farmacéuticos privados autorizados (Al 30/06/22).....	46
FIGURA N° 38 - Cantidad de establecimientos farmacéuticos privados autorizados, según tipo de establecimiento (Al 30/06/22).....	46
FIGURA N° 39 - Establecimientos farmacéuticos.....	47
FIGURA N° 40 - Cadenas farmacéuticas.....	48
FIGURA N°41 - Nivel socioeconómico de Lima.....	49
FIGURA N°42 - Población por segmentos de edad según NSE.....	51
FIGURA N°43 - QR de la Encuesta.....	54
FIGURA N°44 - Plano Distrital de Surquillo.....	74
FIGURA N°45 - Logo de la empresa.....	77
FIGURA N°46 - Sistema poblacional de Surquillo.....	80
FIGURA N°47 - Sistema equipamental de Surquillo.....	80
FIGURA N°48 - Ruta de la formalización.....	85
FIGURA N°49 - Plano de la Infraestructura de Essential Medicare.....	102
FIGURA N°50 - Cadena de Valor de Porter.....	110
LISTA DE GRÁFICOS	
Gráfico N°1 - Cadena de valor.....	25
Gráfico N°2 - Porcentaje de acuerdo al grupo etario.....	55
Gráfico N°3 - Porcentaje de acuerdo al Sexo.....	55

Gráfico N°4 - Porcentaje de acuerdo al distrito de residencia.....	56
Gráfico N°5 - Porcentaje de acuerdo al grado de instrucción.....	57
Gráfico N°6 - Porcentaje de acuerdo a la situación laboral.....	57
Gráfico N°7 - Porcentaje de acuerdo a su estilo de vida.....	58
Gráfico N°8 - Porcentaje de acuerdo a su ingreso promedio mensual.....	58
Gráfico N°9 - Porcentaje de acuerdo al seguro de salud.....	59
Gráfico N°10 - Porcentaje de ingresos asignados a Salud.....	59
Gráfico N°11 - Porcentaje de atenciones en establecimientos de salud.....	60
Gráfico N°12 - Porcentaje de acuerdo a la frecuencia de atenciones.....	60
Gráfico N°13 - Porcentaje de acuerdo a la frecuencia de atenciones en farmacia.....	61
Gráfico N°14 - Porcentaje de inversión (S/.) en farmacia.....	61
Gráfico N°15 - Porcentaje de costo de atenciones en Consulta o Emergencia.....	62
Gráfico N°16 - Porcentaje de atributos negativos de la atención.....	63
Gráfico N°17 - Porcentaje de atributos positivos de la atención.....	63
Gráfico N°18 - Porcentaje de tiempo de espera previo a la atención.....	64
Gráfico N°19 - Porcentaje de tiempo predispuesto a esperar por la atención.....	64
Gráfico N°20 - Porcentaje de establecimientos de preferencia para atenderse.....	65
Gráfico N°21 - Porcentaje de predisposición al pago de la atención de la clínica propuesta.....	66
Gráfico N°22 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de atención en la clínica propuesta.....	66
Gráfico N°23 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de atención con optimización de tiempos	67
Gráfico N°24 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de ubicación.....	67
Gráfico N°25 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de servicios.....	68
Gráfico N°26 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de otros servicios.....	69
Gráfico N°27 - Sugerencias propuestas por la población encuestada.....	70
Gráfico N°28 – Procesos del negocio.....	95
Gráfico N°29 – Flujo de operación.....	99

JESSIE HERNÁNDEZ VALDEZ

Egresada de la Maestría de Gerencia de Servicios de Salud de la Universidad ESAN, auditora médica de la UPCH y médico cirujano de la USMP; recertificada y habilitada por el Colegio Médico del Perú. Con experiencia en gestión en salud, acreditación nacional e internacional, calidad y seguridad del

paciente, gestión de riesgos y auditoría médica; con conocimientos de inglés y de herramientas digitales que ayudan a la gestión operativa de las organizaciones del sector salud.
Considerándome una persona objetiva, con capacidad de liderazgo, de gestión del personal y trabajo en equipo, comprometida con mi trabajo y desempeño profesional.

EDUCACIÓN

- 2020 - 2022 Egresada de Maestría en Gerencia de Servicios de Salud
ESCUELA DE POSGRADO DE NEGOCIOS DE ESAN
- 2018 - 2019 Diplomado en Calidad en Salud y Seguridad del Paciente
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR
- 2017 - 2018 Certificado Internacional en Gestión de Riesgos y Calidad en Salud
FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY
- 2017 Diplomado de Auditoría Ambiental y Ocupacional
COLEGIO MÉDICO DEL PERÚ
- 2017 Diploma en Gestión de la Calidad y Proceso de Acreditación Internacional en Salud
UNIVERSIDAD ESAN
- 2016 Diplomado de Gestión Ambiental y Ocupacional
COLEGIO MÉDICO DEL PERÚ
- 2015 - 2016 Diplomado en Gerencia de Servicios de Salud
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR
- 2014 - 2015 Diplomado en Auditoría Médica para la Garantía de la Calidad en Salud
UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA
- 2007- 2013 Médico Cirujano
UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS:

- 2022 Seminario Internacional. Sistema de Salud Colombiano
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - COLOMBIA
- 2021 Curso Internacional de Calidad y Seguridad del Paciente
ASOCIACIÓN DE CALIDAD EN SALUD DEL PERÚ (ASOCALP)
- 2020 Certificado HARVARDX: Mejorando la Salud Global, enfocándose en la Calidad y Seguridad.
HARVARD UNIVERSITY
- 2018 Curso Nacional Virtual de Gestión del Riesgo de Desastres aplicado en Salud
COLEGIO MÉDICO DEL PERÚ

EXPERIENCIA PROFESIONAL

De enero 2022 a la actualidad

CLÍNICA SANNA SÁNCHEZ FERRER (TRUJILLO) - SUBDIRECTORA MÉDICA

- Gestión de las áreas a cargo de la Dirección Médica en el seguimiento del desempeño adecuado de sus procesos y desarrollo de actividades.
- Liderar el área de calidad, manteniendo y asegurando el cumplimiento de los estándares de Acreditación Nacional (MINSA), Internacional (AAAH), GERESA, SUSALUD, auditorías internas e instituciones gubernamentales en general, llevando a cabo reuniones en distintos comités de acuerdo a los planes establecidos.
- Supervisión de las áreas de la clínica, asegurando el adecuado desarrollo de sus funciones, con capacidad de resolución en situaciones que lo ameriten.
- Supervisión del cumplimiento adecuado de las funciones de los médicos de asociación en participación, médicos asistenciales de piso hospitalario y triaje.
- Desarrollo y seguimiento de los indicadores de calidad y reuniones periódicas corporativas.
- Gestión de referencias de pacientes hospitalizados.
- Apoyo en la gestión interna de la organización, planificando y ejecutando acciones para la mejora de las distintas áreas de la clínica.

De Marzo 2020 a Diciembre 2021

CLÍNICA SANNA EL GOLF (LIMA) - MÉDICO AUDITOR

- Auditoría de expedientes ambulatorios y devoluciones de distintas compañías aseguradoras.
- Evaluación de pertinencia médica de exámenes de ayuda diagnóstica y procedimientos de diferentes compañías aseguradoras realizados mediante telemedicina o consultas presenciales.
- Apoyo de cobertura de gastos no cubiertos de expedientes hospitalarios.
- Evaluación de casos médicos implicados en reclamos u otros, a solicitud de Dirección Médica, Atención al Cliente y/o Área Legal.
- Adherencia a las guías de práctica clínica de ciertas patologías comunes. ● Participación en comités de Auditoría y Eventos.

De Febrero 2020 a Octubre 2020

CENTRO MÉDICO OCUPACIONAL SALUD VIAL PERU S.A.C (LIMA) - MÉDICO EVALUADOR

- Evaluación médica de pacientes en las áreas de Oftalmología y Otorrinolaringología del centro médico de salud ocupacional.
- Realización de exámenes médicos para la obtención del brevete en postulantes con categoría A1, revalidaciones y/o profesionales.

De Junio 2015 a Octubre 2019

CLÍNICA SAN PABLO - MÉDICO AUDITOR DE CALIDAD Y DE FACTURACIÓN

Auditoría de Calidad:

- Auditoría de calidad de registro de historias clínicas.
- Auditoría concurrente y retrospectiva.
- Medición de adherencia a las Guías de Práctica Clínica.
- Elaboración del plan anual de auditoría y seguimiento de su cumplimiento.
- Elaboración de manuales y procedimientos asistenciales y administrativos.
- Medición de indicadores de especialidades médicas.
- Elaboración de trazados de pacientes como parte del proceso de acreditación y reacreditación internacional por Joint Commission International, para evaluar la mejora continua.
- Apoyo en la realización de privilegios de la Oficina de Credenciales y Privilegios.
- Participación de comités de Auditoría Médica, Auditoría en Salud, de Historia Clínica Electrónica, entre otros.

Auditoría de Facturación:

- Autorizaciones telefónicas de exámenes de laboratorio, interconsultas y de hospitalizaciones, de acuerdo a la compañía de seguro que le corresponda al paciente.
- Retiro de gastos no cubiertos de compañías diversas al momento de las altas médicas de expedientes hospitalarios.
- Auditoría de Expedientes Ambulatorios.

IDIOMAS

- Inglés avanzado

COMPUTACIÓN

- Office Intermedio

CARLA REYES PAVIA

Egresada de la Maestría de Gerencia de Salud de la Universidad ESAN, especialista en Auditoría Médica con registro nacional de auditor, médico cirujano de la Universidad de San Martín de Porres, con amplia experiencia laborando en diversas instituciones públicas y privadas, en el área de Auditoría médica, gestión de servicios de salud y calidad, lo que me ha permitido desarrollar actitudes de liderazgo, capacidad de trabajo bajo presión, buena capacidad resolutive, buen desempeño para realizar trabajos en equipo.

EDUCACIÓN

2020 - 2022 Egresada de Maestría de Gerencia de Servicios de Salud
UNIVERSIDAD ESAN

2022 Seminario Internacional de Gestión de Riesgos en Salud
UNIVERSIDAD LOS ANDES- COLOMBIA

2022 Certificado Internacional en Gestión de Riesgos y Calidad de Salud
FLORIDA UNIVERSITY- FIU

2015 Diplomado de Auditoría Médica
UNIVERSIDAD SAN LUIS GONZAGA

2007- 2013 Médico Cirujano
UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

EXPERIENCIA PROFESIONAL

De enero 2023 a la fecha

CLÍNICA JAVIER PRADO - JEFE DE AUDITORÍA MÉDICA

- Gestionar equipo de trabajo formado por 6 médicos auditores.
- Supervisar trabajo realizado Conciliación de expedientes hospitalarios con médico auditor concurrente de distintas aseguradoras.
- Coordinar autorizaciones con distintas áreas: Admisión, Farmacia, Laboratorio, para la elaboración y ejecución de los procesos.
- Gestionar y coordinar con compañías de seguros para la auditoría de los expedientes correspondientes.
- Crear nuevos procesos de auditoría para agilizar el flujo.

De marzo 2022 a Enero 2023

CLÍNICA SAN PABLO - MÉDICO AUDITOR

- Auditoría de expedientes hospitalarios de diversas compañías de seguros.

- Conciliación de expedientes hospitalarios con médico auditor concurrente de distintas aseguradora
- Auditoría de expedientes ambulatorios, Auditoría de devoluciones.
- Apoyo con cobertura de gastos no cubiertos y pertinencia médica a solicitud de Farmacia y Admisión.

De diciembre 2021 a Enero 2023

CLÍNICA PROVIDENCIA - MÉDICO AUDITOR

- Auditoría de expedientes hospitalarios, ambulatorios, Auditoría de devoluciones.
- Coordinación con áreas directas, apoyo a las áreas de Farmacia, Admisión, Facturación.

De diciembre 2021 a Enero 2022

CLÍNICA VESALIO - MÉDICO AUDITOR

- Auditoría de expedientes ambulatorios, hospitalarios, de las distintas compañías de seguros.
- Auditoría de expedientes devueltos por las aseguradoras.
- Consultas asistenciales y de auditoría por las distintas áreas de la clínica (Farmacia, Consulta externa, Admisión, Cartas de garantía, Hospitalización).

De 2019 a noviembre 2021

CLÍNICA MONTEFIORI - MÉDICO AUDITOR

- Auditoría de expedientes ambulatorios, hospitalarios, de las distintas compañías de seguros.
- Auditoría de expedientes devueltos por las aseguradoras.
- Consultas asistenciales y de auditoría por las distintas áreas de la clínica (Farmacia, Consulta externa, Admisión, Cartas de garantía, Hospitalización).

De Febrero a Octubre 2019

CLÍNICA DELGADO (AUNA) - MÉDICO AUDITOR DE FACTURACIÓN

- Actividades de auditoría de facturación: Consulta externa, Emergencia, Hospitalización.
- Auditoría de expedientes observados hasta su resolución: expedientes hospitalarios, devoluciones.
- Seguimiento de la facturación diaria de pacientes hospitalizados, médicos y quirúrgicos.

De 2017 a Enero 2019

SUNAT- Sifuentes Olaechea Corredores de Seguros - MÉDICO AUDITOR Y ASISTENCIAL

- Auditoría de expedientes de solicitud de trabajadores para traslados, se define pertinencia de acuerdo a las condiciones médicas del trabajador.
- Asistencia con la definición de pertinencia y cobertura de los casos consultados.

De 2016 a Febrero 2019

CLINICA STELLA MARIS - MÉDICO AUDITOR

- Auditoría de expedientes ambulatorios, hospitalarios y devoluciones. Auditorías de caso.
- Concurrencia interna en hospitalización.
- Conciliación de expedientes observados con médicos concurrentes de compañías de seguros. ● Consultas de distintas áreas: Laboratorio, Farmacia, Admisión.

De 2016 a Febrero 2017

CLINICA VESALIO - MÉDICO AUDITOR

- Auditoría de expedientes ambulatorios, hospitalarios y devoluciones. ● Auditorías de caso.

IDIOMAS

- Inglés avanzado
- Portugués intermedio

ROXANA VALER VILCAHUAMÁN

Egresada de la Maestría de Gerencia de Salud de la Universidad ESAN, especialista en Gerencia de Laboratorio Clínico ESAN. Experiencia en administración y estandarización de procesos en Microbiología IGCC-ASPEG; coordinador del servicio de Microbiología y gestión de manejo de infecciones intrahospitalarias con el equipo de PROA-INS. Manejo de gestión de riesgos y calidad en salud, conocimiento de metodologías ágiles para el reconocimiento de brechas dentro de un proceso, y proyectar estrategias de mejora continua utilizando herramientas de inteligencia artificial, herramientas de computación e inglés. Empática y sencilla con gran capacidad persuasiva, trabajo bajo presión orientada al cumplimiento de objetivos y metas.

EDUCACIÓN

2020 - 2022	Egresada de Maestría de Gerencia de Servicios de Salud UNIVERSIDAD ESAN
2022	Certificado Internacional en Gestión de Riesgos y Calidad de Salud FLORIDA UNIVERSITY- FIU - EEUU
2022	Seminario Internacional de Gestión de Riesgos en Salud UNIVERSIDAD LOS ANDES- COLOMBIA
2022	Curso de Calidad de Gestión de Riesgos en Salud en Chile FLORIDA UNIVERSITY- CHILE
2020	Programa de Especialización en Metodologías Ágiles UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
2020	Diploma Internacional en Logística y Operaciones UNIVERSIDAD ESAN

- 2020 Interpretación e Implementación de la Norma ISO 9001:2015
BUREAU VERITAS
- 2019 Diploma de Especialización en Gerencia de Laboratorio Clínico
UNIVERSIDAD ESAN
- 2008- 2012 Tecnólogo Médico en Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

IDIOMAS

- Inglés avanzado

COMPUTACIÓN

- Fundamentos de OFFICE 2016
- MS OFFICE 2016 Intermedio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

De enero 2020 a la actualidad

HOSPITAL CARLOS LANFRANCO LA HOZ - PUENTE PIEDRA - COORDINADOR

- Coordinador del servicio de Microbiología.
- Implementación de manuales de procedimientos, POES y GUÍAS de trabajo.
- Supervisión del cumplimiento de los procesos establecidos e implementados por el servicio.
- Seguimiento del control de infecciones intrahospitalarias con en equipo de PROA-INS.
- Desarrollo de métodos de control interno de calidad en el servicio.
- Validación de resultados en base a indicadores de mejora continua.
- Coordinador de procesos internos del servicio con el Instituto Nacional de Salud - INS ● Implementación de flujos de procesos dentro del departamento de Patología Clínica.
- Manejo del recurso humano, gestión de talentos y buen clima laboral.
- Desarrollo de herramientas que agilicen los procesos logísticos de almacenamiento y salida de los insumos utilizados dentro del servicio.

De Julio 2018 a Diciembre 2019

PATÓLOGOS CONSULTORES - SUPERVISOR DE PROCESOS

- Validación de procesos y resultados dentro del Laboratorio Clínico.
- Coordinador y Asesor de procesos internos del servicio; con el Programa de Control de Calidad Interlaboratorial de Cayetano Heredia.

- Implementación de flujos de procesos dentro del Laboratorio Clínico.
- Monitoreo e implementación de flujos de procesos para un buen manejo logístico de insumos y materiales que se utilizan dentro del Laboratorio Clínico.
- Manejo del recurso humano, gestión de talentos y buen clima laboral.

De Agosto 2018 a Febrero 2019

LABORATORIO SUIZA LAB - ÁREA DE PROCESOS

- Procesos de Acreditación con el Colegio Americano de Patólogos CAP-ACCREDITED para las diferentes áreas del servicio de Laboratorio clínico.
- Implementación de flujos de procesos dentro del Laboratorio Clínico.
- Procesos en el área de bioquímica, hematología y microbiología.
- Manejo de equipos automatizados para la validación de los resultados de análisis clínicos.

1. Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad existen planes de negocio que ofrecen servicios de atención integral de forma ambulatoria para patologías de baja complejidad. Por ejemplo en Estados Unidos existen instituciones de cuidados de urgencia (Urgent care) que brindan atenciones integrales en tiempo reducido, los cuales se encuentran distribuidos en los diferentes estados del país.

Estas instituciones han fortalecido su modelo de gestión y cultura por más de 20 años, logrando un buen posicionamiento en el mercado.

De acuerdo a la literatura revisada se han hallado este tipo de planes de negocio replicados con éxito en los países latinoamericanos.

Asimismo, evidenciamos que se tiene deficiencias en los sistemas de salud de los distintos países hispanohablantes, los cuales se han hecho más evidentes durante las primeras olas de la pandemia por Covid-19; quedando en muchos casos las atenciones de patologías comunes de urgencia sin atender oportunamente o de patologías crónicas de pacientes sin un control regular.

En el Perú el sistema de salud es fragmentado y en el contexto de una emergencia sanitaria se ha visto de forma real el colapso por la demanda de pacientes, siendo los más perjudicados las personas de menores recursos y en el marco de una asistencia sanitaria se busca la universalidad del sector salud.

Poniendo entonces en evidencia una gestión pública no eficiente, con los siguientes resultados; largas colas de espera para ser atendidos, pacientes en espera de programación de cita, atenciones de mala calidad, generando insatisfacción de la atención, entre otros.

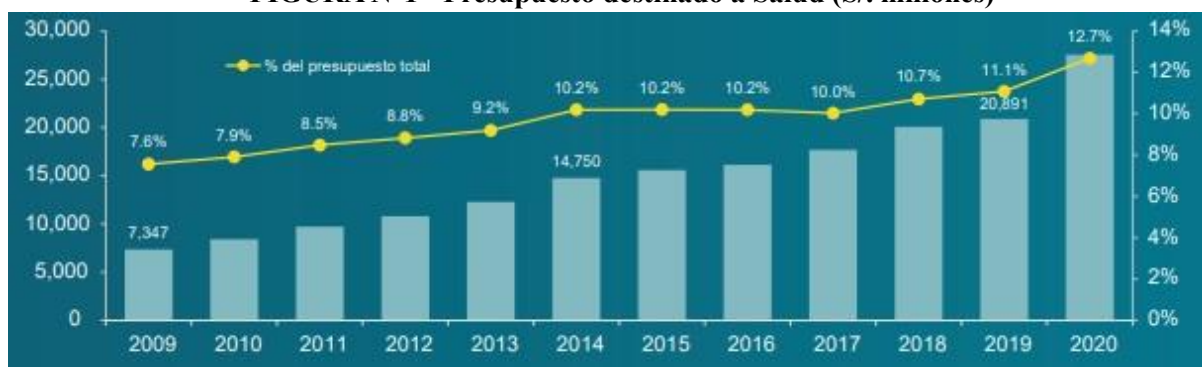
Para poder dar a conocer lo antes expuesto; se menciona en un estudio de la Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública del año 2019 (1), que la calidad de atención en los establecimientos del Ministerio de Salud se percibe como baja (2); teniendo diferentes brechas como de recursos humanos que para el año 2016 se estimaba de más de 47000 profesionales (3); con mayor déficit en zonas de alto nivel de pobreza; carencia de personal técnico en poder asistir las necesidades básicas de los pacientes y que implica la cooperación de los familiares en estos tipos de asistencia, además los hospitales cuentan con tecnología rezagada en la era digital que genera demora en las atenciones.

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú en el Informe de Calidad de Gasto Público en Salud 2019; el PBI en el Perú es del 2,5%; por lo que debe mejorar el proveer servicios en salud sin necesidad de elevar el presupuesto. El gasto de bolsillo es del 28,2%; según la OMS se debería estar en un rango entre el 15% y el 20%.

Debido al envejecimiento de la población; el gasto en salud en un futuro será mayor; es por esto que es necesario analizar el desempeño del gasto público y la eficiencia en salud otorgando mejores servicios a la población.

En la siguiente imagen se evidencia el Presupuesto destinado a la Salud:

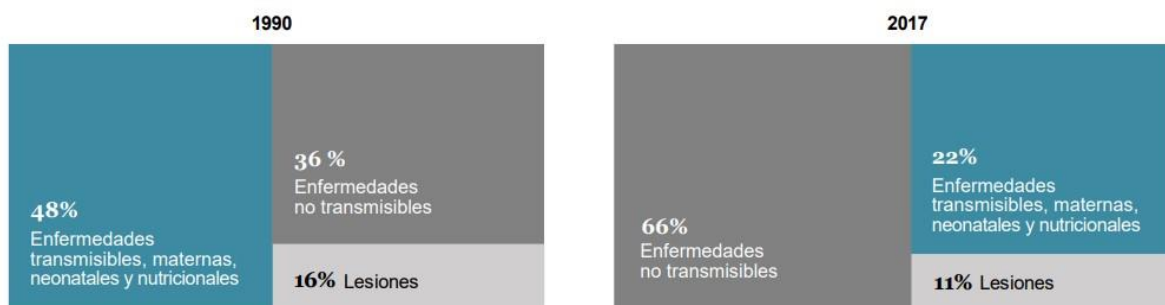
FIGURA N°1 - Presupuesto destinado a Salud (S/. millones)



Fuente: MEF. Elaboración: ComexPerú.

Se presenta además los tipos de enfermedades que se atienden en el Perú tanto transmisibles, no transmisibles (crónicas) y por traumatismos o lesiones. Evidenciando que en el año 2017 el 66% lo presentan Enfermedades no transmisibles; porcentaje que ha variado en aumento en comparación a 1990; las enfermedades no transmisibles han presentado una disminución (22%); así mismo las lesiones (11%).

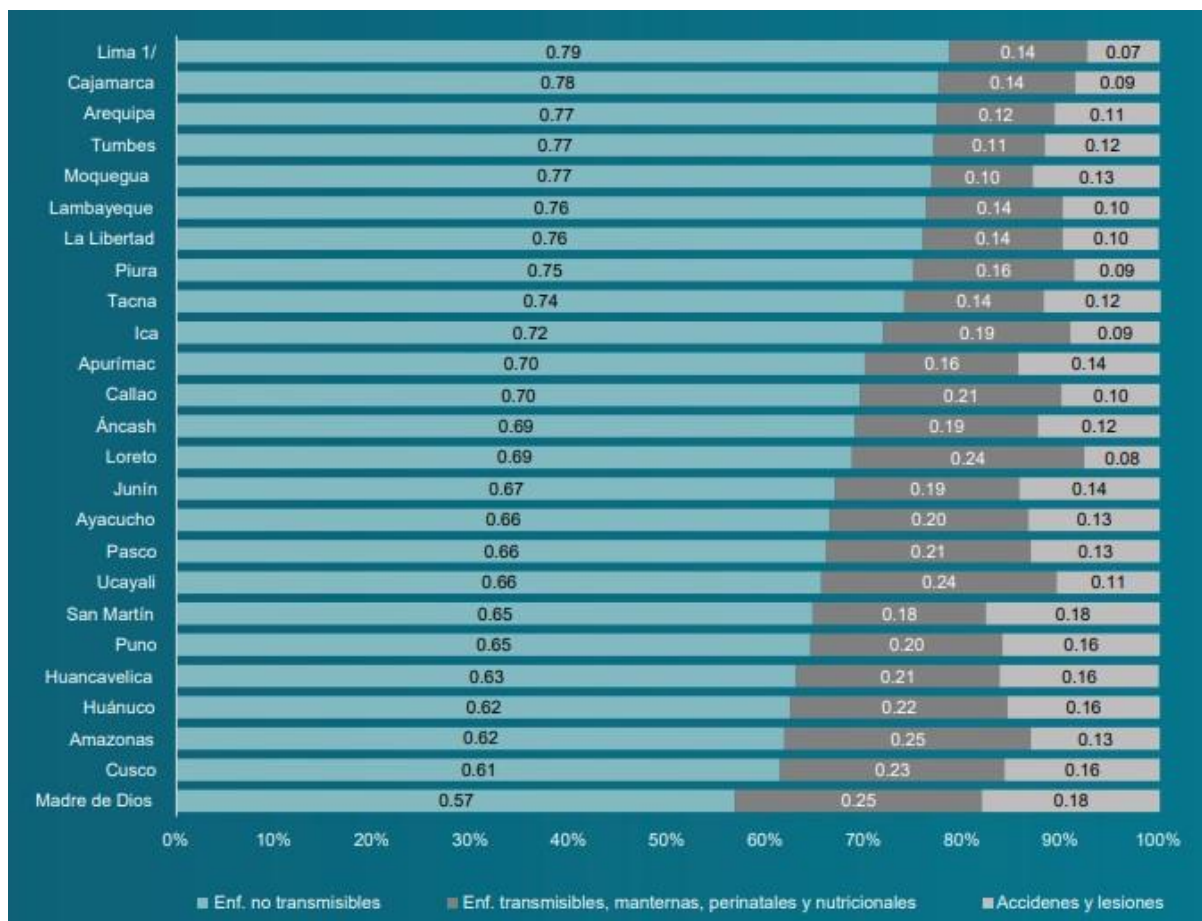
FIGURA N°2 - Carga Epidemiológica en el Perú 1990-2017 (% de total de años de vida saludable perdidos)



Fuente: Global Health Data Exchange. Elaboración: ComexPerú.

Si se evalúa por departamentos, la concentración de enfermedades no transmisibles por ejemplo en Lima y en Cajamarca abarca el 79% y el 78% respectivamente; mientras que en Cusco y Madre de Dios, el 61% y el 57% del total de enfermedades, respectivamente.

FIGURA N°3 - Carga de enfermedades por Departamento, 2018 (% de Años de vida saludables perdidos)



1/ Considera solo Lima Metropolitana - Fuente: Minsa. Elaboración: ComexPerú

En relación a la brecha en recursos humanos; la OMS recomienda un mínimo de 23 profesionales médicos, enfermeros (as) y obstetras por cada 10,000 habitantes; sin embargo en el reporte de información de recursos humanos del Minsa (Perú 20132018); se muestra que el Perú cuenta con 13,6 profesionales médicos por cada 10,000 habitantes; es decir 9,4 menos que lo sugerido por la Organización Mundial de la Salud.

FIGURA N°4 - MINSA y Gobiernos Regionales: Personal médico por cada 10,000 habitantes



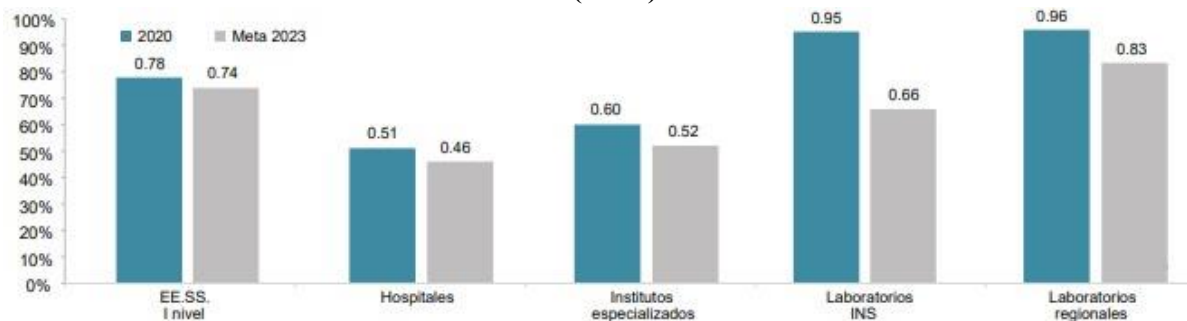
Fuente: Minsa. Elaboración: ComexPerú.

En relación a la brecha por infraestructura y equipamiento; el sector salud se encontraba en condiciones precarias antes de la llegada de la pandemia; a Enero del 2020, el 77.8% (6,785 de 8,723) de establecimientos de salud del primer nivel de atención tenían infraestructura precaria, equipamiento obsoleto, inoperativo o insuficiente.

En el caso de Hospitales; el 51% de los 343 hospitales a nivel nacional tienen una capacidad instalada inadecuada.

Lo que se traduce en inadecuada atención para el paciente.

FIGURA N°5 - Establecimientos de Salud con Capacidad instalada inadecuada, 2020 (en %)



Fuente: Minsa. Elaboración: ComexPerú

A nivel nacional, faltan 281 establecimientos de salud del primer nivel de atención (20.7%), para llegar al óptimo de 1,355. De igual manera, en cuanto a hospitales, se requieren 172 más para llegar a la cantidad óptima de 303 (56.2% más); ello para cubrir la demanda de salud de la población. (4)

Es por esto que los pacientes buscan alternativas de atención; en el año 2019 del 41.8% que se enfermó sólo un 46.7% buscó atención y un 20.9% acudió a un establecimiento de salud público; mientras que un 18.5% fue a una farmacia o botica en un 6.5% acudió a una clínica o consultoría particular (5)

FIGURA N°6 - Lugares de consulta de población que presentó problemas de salud



Fuente: Enaho. Elaboración: ComexPerú.

FIGURA N°7 - Perú: Población con algún problema de salud que buscó atención, según lugar o establecimiento y área de residencia

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2019, 2020, 2021 (Porcentaje)

Lugar o establecimiento/ Área de residencia	Oct-Nov-Dic 2019	Oct-Nov-Dic 2020	Oct-Nov-Dic 2021 P/	CV (%) Oct-Nov-Dic 2021 P/	Variación (puntos porcentuales)	
					2021/2019	2021/2020
Nacional	47,6	34,4	34,7	2,0	-12,9 ***	0,3
MINSA ^{1/}	14,8	7,3	9,3	3,7	-5,5 ***	2,0 ***
Farmacia o botica	19,4	17,4	16,1	3,8	-3,3 ***	-1,3
Particular ^{2/}	6,6	5,9	5,3	5,4	-1,3 ***	-0,6
EsSalud ^{3/}	5,7	2,3	3,3	7,7	-2,4 ***	1,0 ***
Fuerzas Armadas y/o Policía Nacional	0,3	0,1	0,1	35,9	-0,2 ***	0,0
Otros ^{4/}	0,8	1,4	0,7	11,8	-0,1	-0,7 ***
Urbana	48,9	35,2	35,4	2,3	-13,5 ***	0,2
MINSA ^{1/}	11,6	5,2	7,3	5,0	-4,3 ***	2,1 ***
Farmacia o botica	21,6	19,0	17,3	4,2	-4,3 ***	-1,7
Particular ^{2/}	7,6	6,8	6,0	5,8	-1,6 ***	-0,8
EsSalud ^{3/}	6,9	2,6	4,0	7,8	-2,9 ***	1,4 ***
Fuerzas Armadas y/o Policía Nacional	0,4	0,1	0,1	35,8	-0,3 ***	0,0
Otros ^{4/}	0,9	1,5	0,7	14,4	-0,2	-0,8 ***
Rural	42,6	31,4	32,2	3,4	-10,4 ***	0,8
MINSA ^{1/}	27,2	15,2	16,8	4,6	-10,4 ***	1,6
Farmacia o botica	11,0	11,6	11,3	6,6	0,3	-0,3
Particular ^{2/}	2,7	2,7	2,7	9,9	0,0	0,0
EsSalud ^{3/}	1,2	0,8	0,5	26,0	-0,7 ***	-0,3
Fuerzas Armadas y/o Policía Nacional	0,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0
Otros ^{4/}	0,5	1,1	0,9	18,7	0,4 *	-0,2

1/ Incluye centro de salud, puesto de salud, centro o puesto de salud CLAS y hospital MINSA, MINSA y EsSalud.
 2/ Incluye clínica particular y consultorio médico particular.
 3/ Incluye posta, policlínico y hospital de EsSalud.
 4/ Incluye domicilio, casa de curandero o huésped.
 P/ Preliminar.

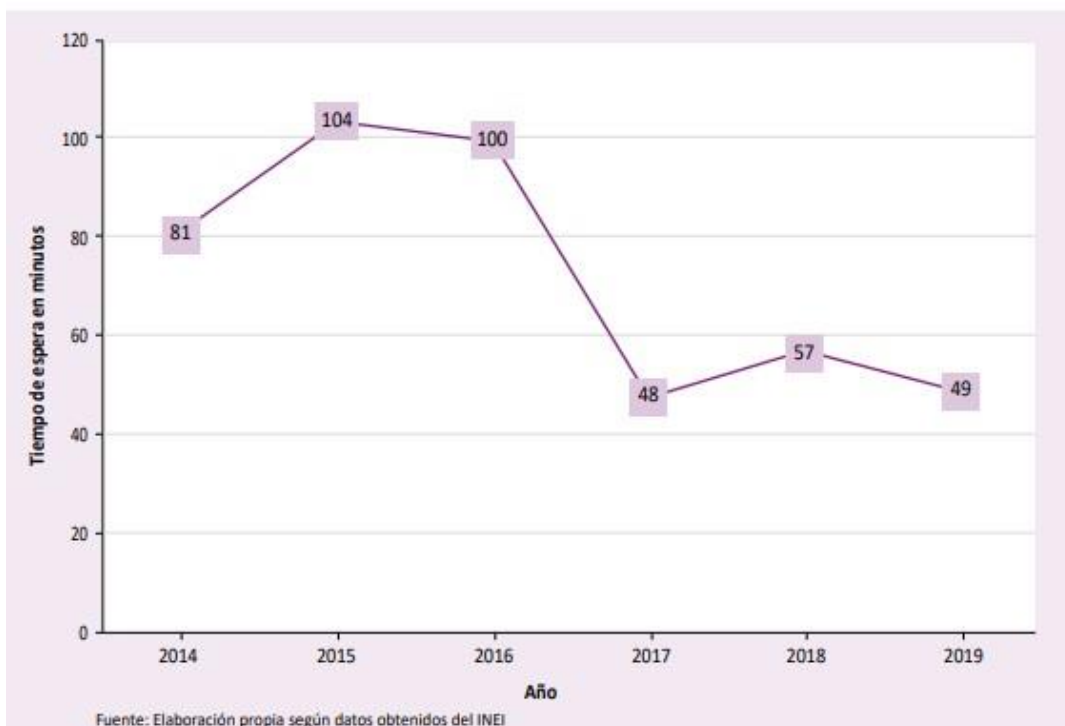
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares (6)

De acuerdo al INEI y como antecedente de años previos, en el 2015, el tiempo de atención promedio para la evaluación médica en consultorio externo, fue de 104 minutos para la población del sector público o privado; de 42 minutos en clínicas, 81 minutos en EsSalud y el mayor tiempo de espera fue de un aproximado de 148 minutos en pacientes que acudieron al MINSA. (7)

En el 2016, el tiempo promedio de atención en hospitales del MINSA y gobiernos regionales fue de aproximadamente 135 minutos y 100 minutos respectivamente, a nivel nacional. (8)

Para los años posteriores, el tiempo de espera fue menor; con un promedio de 48 minutos para el año 2017, de 57 minutos para el 2018 y de 49 minutos para el 2019. (8-11)

FIGURA N°8 - Comparativo de tiempo de espera por años



Fuente: INEI

Según el informe "Condiciones de Vida en el Perú", entre julio y setiembre del 2019 el tiempo promedio que un paciente debe esperar para ser atendido en un establecimiento de salud es de 51 minutos a nivel nacional.

EsSalud registra el mayor tiempo de espera con 54 minutos, seguido del MINSA con 50 minutos.

FIGURA N°9 - Tiempo promedio de espera para ser atendido en el establecimiento de salud, según área de residencia

Trimestre: Julio-Agosto-Setiembre 2018, 2019 (horas/minutos)

Establecimiento de Salud/ Área de residencia	Jul-Ago-Set 2018	Jul-Ago-Set 2019 P/	CV (%) Jul-Ago-Set 2019 P/	Variación (horas/minutos)
Nacional	00:50	00:51	3,0	00:00
EsSalud 1/	00:56	00:54	4,4	-00:02
Ministerio de Salud 2/	00:48	00:50	3,9	00:02
CLAS 3/	00:44	00:45	14,0	00:01
Urbana	00:59	00:58	3,3	-00:00
EsSalud 1/	00:56	00:53	4,6	-00:03
Ministerio de Salud 2/	01:00	01:03	4,3	00:03
CLAS 3/	00:55	00:41	14,7	-00:14
Rural	00:30	00:32	5,8	00:02
EsSalud 1/	00:59	01:04	12,1	00:06
Ministerio de Salud 2/	00:29	00:29	6,1	00:00
CLAS 3/	00:29	00:47	20,6	00:19 *

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares (12)

Nota: El tiempo promedio comprende el tiempo desde que llega al establecimiento hasta que es atendido en consulta.

El tiempo promedio que un paciente demora en llegar al establecimiento es de 29 minutos.

FIGURA N°10 - Tiempo promedio de demora para llegar al establecimiento de salud, según área de residencia

Trimestre: Julio-Agosto-Setiembre 2018, 2019 (horas/minutos)

Establecimiento de Salud/ Área de residencia	Jul-Ago-Set 2018	Jul-Ago-Set 2019 P/	CV (%) Jul-Ago-Set 2019 P/	Variación (horas/minutos)
Nacional	00:32	00:29	7,5	-00:03
EsSalud 1/	00:30	00:33	17,8	00:03
Ministerio de Salud 2/	00:33	00:28	7,2	-00:06
CLAS 3/	00:28	00:34	17,4	00:06
Urbana	00:23	00:25	11,1	00:02
EsSalud 1/	00:27	00:32	19,0	00:04
Ministerio de Salud 2/	00:20	00:20	11,5	00:00
CLAS 3/	00:16	00:13	8,3	-00:03
Rural	00:54	00:41	7,7	-00:14
EsSalud 1/	01:11	00:58	28,6	-00:13
Ministerio de Salud 2/	00:54	00:39	8,6	-00:15
CLAS 3/	00:44	00:50	15,8	00:06

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares (12)

Según este informe en mención el tiempo promedio de programación de citas para atención en salud a nivel nacional ha sido de 63 horas y 19 minutos. En el área urbana, de 85 horas y 32 minutos, mientras que en el área rural de 6 horas y 17 minutos. En EsSalud fue de 159 horas con 29 minutos y en el Ministerio de Salud (MINSA) de 20 horas con 2 minutos.

FIGURA N°11 - Perú: Tiempo promedio de programación de cita para atención en salud, según establecimiento de salud y área de residencia

Trimestre: Julio-Agosto-Setiembre 2018, 2019 (horas/minutos)

Establecimiento de Salud/ Área de residencia	Jul-Ago-Set 2018	Jul-Ago-Set 2019 P/	CV (%) Jul-Ago-Set 2019 P/	Variación (horas/minutos)
Nacional	56:01	63:19	10,5	07:18
EsSalud 1/	152:00	159:29	12,5	07:29
Ministerio de Salud 2/	24:00	20:02	15,0	-03:58
CLAS 3/	10:43	05:20	62,8	-05:23
Urbana	75:51	85:32	10,6	09:41
EsSalud 1/	156:45	163:32	12,6	06:47
Ministerio de Salud 2/	35:04	29:44	15,7	-05:20
CLAS 3/	16:58	10:39	62,6	-06:19
Rural	08:32	06:17	23,5	-02:15
EsSalud 1/	67:05	59:47	37,0	-07:18
Ministerio de Salud 2/	05:56	04:09	29,5	-01:47
CLAS 3/	02:18	01:11	29,5	-01:07

1/ Posta, policlinico y hospital del seguro

2/ Puesto de salud, centro de salud y hospital

3/ CLAS: Comités Locales de Administración de Salud. Comprende centros o puestos de salud

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares (12)

Nota: Comprende el tiempo transcurrido desde que se solicitó la cita en el establecimiento de salud hasta la fecha programada para la atención.

FIGURA N°12 -Tiempo promedio de programación de cita para atención en salud

Trimestre: Julio-Agosto-Setiembre 2018, 2019 (horas/minutos)



Nota: Comprende el tiempo transcurrido desde que se solicitó la cita en el establecimiento de salud hasta la fecha programada para la atención.
 1/ Posta, policlinico y hospital del seguro
 2/ Puesto de salud, centro de salud y hospital
 3/ CLAS: Comités Locales de Administración de Salud. Comprende centros o puestos de salud
 P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares (12)
 Durante el tiempo de pandemia, se habilitaron espacios de atención diferenciada por Covid-19; sin embargo, la problemática continuó y seguían evidenciándose largas colas de espera para las atenciones. (9-11, 13-14)

En un estudio sobre “Motivos de consulta y tiempos de espera en establecimientos de salud públicos durante la pandemia por COVID-19”, realizado el año 2020 y aprobado el 2022; se realizó un análisis de 1363 encuestados, cuya edad media fue de 49.16 años, el sexo predominante fue el masculino (62,80%); el grado de instrucción o educación que predominó fue el de primaria (36.98%); la mayor parte fueron encuestados en la Sierra (38,30%); acudieron a instituciones del MINSA (79,16%), fueron atendidos por profesionales médicos (65,52%) y la mediana de tiempo de espera fue de 15 minutos.

FIGURA N°13 - Características sociodemográficas de personas encuestadas que acudieron a establecimientos de salud

Características	n (%)
Media de edad (+/- DE)	50 ± 16,87
Sexo	
Mujer	856 (62,80%)
Hombre	507 (37,20%)
Estado Civil	
Sin pareja	490 (25,95%)
Con Pareja	873 (64,05%)
Grado de Instrucción	
Sin Nivel	140 (10,27%)
Primaria	504 (36,98%)
Secundaria	456 (33,46%)
Superior	263 (19,30%)
Región de Residencia	
Costa	285 (20,91%)
Sierra	522 (38,30%)
Selva	437 (32,06%)
Lima	119 (8,37%)
Comorbilidad	
Si	892 (65,44%)
No	471 (35,56%)
Motivo de Consulta	
Síntomas COVID-19	870 (63,83%)
Otros síntomas agudos	493 (36,17%)
Establecimientos de atención	
Minsa	1079 (79,16%)
Essalud	284 (20,84%)
Atención por	
Médico	893 (65,52%)
No médico	470 (34,48%)
Mediana de Tiempo de Espera (RIC)	15 (5-30)
Media de Tiempo de Espera (+/- DE)	34.31 ±54.01

Fuente: ENAHO 2020

Encontrándose en los resultados una asociación significativa entre mayor tiempo de espera con relación a los siguientes puntos:

- Sexo femenino (36,80 minutos)
- Grado de instrucción superior (43,79 minutos) ● Región de residencia en Lima (56,82 minutos)
- Los que acudieron a establecimiento MINSA (50,06 minutos), con respecto a EsSalud (30,18 minutos)
- Atendidos por personal médico (42,32 minutos).

Y no se obtuvo asociación significativa entre el motivo de consulta y el tiempo de espera. (15)

FIGURA N°14 - Factores asociados al tiempo de espera de las personas encuestadas que acudieron a establecimientos de salud

Características	Tiempo de espera (minuos)	p
Edad	coef:0.005	0,95
Sexo		0.02
Mujer	36,80	
Hombre	30,13	
Estado Civil		
Sin pareja	35,76	0,45
Con Pareja	33,56	
Grado de Instrucción		0,001
Sin Nivel	25,11	
Primaria	28,50	
Secundaria	38,20	
Superior	43,79	
Región de Residencia		0,001
Costa	42,24	
Sierra	26,73	
Selva	32,1	
Lima	56,82	
Comorbilidad		0.081
Si	36,18	
No	30,8	
Motivo de Consulta		0.44
Síntomas COVID-19	35,16	
Otros síntomas agudos	32,84	
Establecimientos de atención		0.001
Minsa	50,06	
Essalud	30,18	0.001
Atención por		
Médico	42,32	
No médico	19,13	

Fuente: ENAHO 2020

El año pasado, EsSalud comunicó que el tiempo promedio para acceder a una atención por consulta ambulatoria fue de 10,7 días en Junio 2022; y que se realizaron 844.565 citas en Julio de mismo año, con un promedio de más de 33 cupos por día en Lima y Callao; sin embargo para las especialidades se podía tener un promedio mayor por contar con un menor número de éstas en algunos hospitales.(16)

En la Plataforma digital única del Estado Peruano, para sacar una cita médica en EsSalud, se debe programar una cita en el centro de salud asignado.

- Las citas en centros médicos y policlínicos, demoran entre 1 día y 2 semanas.
- Las citas en hospitales pueden demorar entre 1 semana y 2 meses.
- Las citas en hospitales nacionales de alta complejidad o institutos pueden demorar entre 1 semana y 6 meses.

*En caso no se encuentre la especialidad en el establecimiento asignado; se derivará con otro establecimiento que si lo tenga mediante citas por referencia.(17)

A nivel mundial, Ipsos realizó una encuesta por Global Advisor en Septiembre del 2022, en la que evalúa la perspectiva global de temas relacionados a Salud en 34 países para explorar la opinión pública.

Se adjunta la opinión con respecto al tiempo de espera para la obtención de una cita médica de acuerdo a cada país, considerándose en general como larga; con un promedio global de países de 64% que están de acuerdo y un 14% en desacuerdo.

FIGURA N°15 - Tiempos de espera considerados como largos para obtener una cita con los médicos de acuerdo al país

	% Totalmente/Tiendo a estar de acuerdo	% Totalmente/Tiendo a estar en desacuerdo	2018	2020	2021
Promedio Global de Países	64%	14%	62%	62%	60%
Portugal	88%	5%	N/A	N/A	N/A
Hungría	86%	5%	78%	80%	83%
Perú	81%	9%	75%	84%	74%
Polonia	81%	8%	77%	83%	81%
Brasil	78%	8%	73%	79%	84%
Chile	76%	9%	77%	77%	76%
Colombia	75%	9%	74%	N/A	78%
Gran Bretaña	75%	7%	62%	68%	73%
Turquía	75%	14%	51%	66%	69%
España	73%	7%	70%	74%	72%
Argentina	71%	10%	64%	68%	70%
Italia	70%	8%	70%	72%	73%
México	70%	13%	74%	71%	73%
Rumania	70%	10%	N/A	N/A	N/A
Canadá	68%	9%	62%	61%	65%
Alemania	67%	11%	65%	60%	61%
Irlanda	67%	15%	N/A	N/A	N/A
Francia	66%	14%	53%	57%	51%
Bélgica	65%	11%	38%	56%	57%
Tailandia	64%	12%	N/A	N/A	N/A
Malasia	63%	13%	61%	62%	56%
Suecia	62%	12%	59%	60%	59%
Indonesia	58%	13%	N/A	N/A	N/A
India	57%	19%	55%	55%	55%
Japón	57%	13%	47%	58%	57%
Australia	56%	19%	43%	41%	43%
Países Bajos	53%	17%	N/A	47%	46%
Sudáfrica	50%	23%	54%	56%	55%
Emiratos Árabes Unidos	50%	25%	N/A	N/A	N/A
Arabia Saudita	47%	26%	50%	49%	43%
Estados Unidos	43%	24%	41%	36%	40%
China	41%	23%	54%	47%	39%
Corea del Sur	37%	31%	38%	37%	35%
Suiza	34%	35%	N/A	N/A	28%

Fuente: Ipsos/ Global Health Monitor 2022

La duración del tiempo de espera, puede generar una insatisfacción del usuario, ya que es un factor importante de una atención de calidad; además puede tener resultados de salud inferiores o consecuencias negativas en el tratamiento. (13, 18-19)

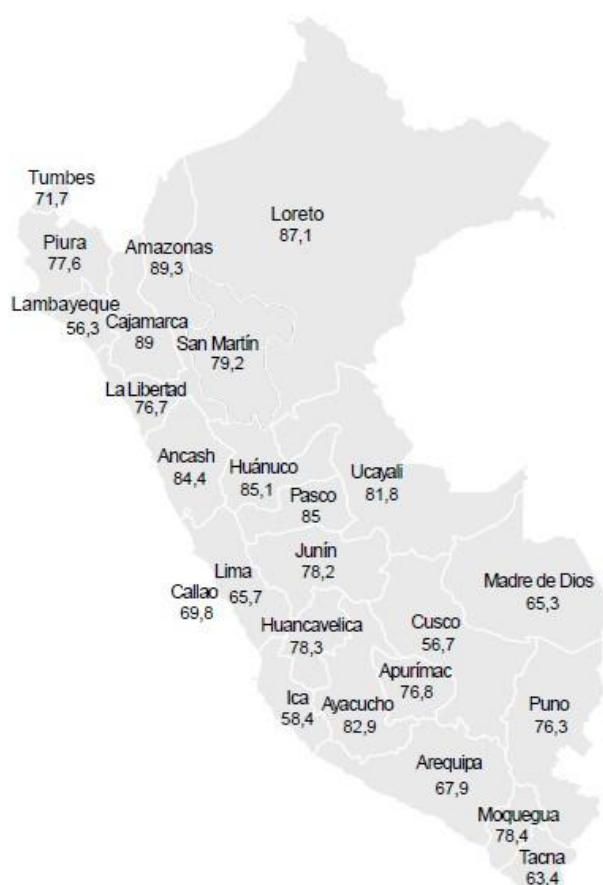
En relación al porcentaje de satisfacción de los pacientes atendidos en establecimientos de salud, en la Encuesta Nacional de Hogares realizada el año 2018; se establece el porcentaje de satisfacción por la atención recibida en los establecimientos del MINSA. (20)

A nivel nacional, el 74,3% de los pacientes que se atendieron en algún establecimiento del MINSA, señalaron que la atención recibida fue “buena o muy buena”.

- Entre los departamentos que calificaron con mayor porcentaje de satisfacción fueron: Amazonas (89,3%), Cajamarca (89,0%), Loreto (87,1) y Huánuco (85,1%).

- Por otra parte, los departamentos que calificaron con menor porcentaje de satisfacción por el servicio recibido fueron: Cusco (56,7%), Ica (58,4%), Tacna (63,4%), y Madre de Dios (65,3%).(21)

FIGURA N°16 - Porcentaje de usuarios según departamentos que califica como «buena o muy buena» la atención recibida en establecimientos del MINSA



Fuente: Enaho 2018

Distintos factores influyen en la satisfacción del paciente, como la prestación del servicio (con especialidades disponibles, obtención de la información y tratamiento), relación médico-paciente y los factores tecnológicos (acceso al sistema, ausencia de problemas técnicos, entre otros.).(22)

En un estudio de satisfacción de la atención de salud, realizado en Mayo del 2022 en el servicio de consulta externa de medicina del Hospital Edgardo Rebagliati Martins (EsSalud), fue percibida por los pacientes como insatisfactoria; con un 46,2% de usuarios insatisfechos, 33,5% medianamente insatisfechos y 20,3% satisfechos.

Utilizaron la encuesta SERVQHOS, herramienta validada, que mide la calidad del servicio brindado en cinco dimensiones; los usuarios percibieron la atención como insatisfecha, en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad;

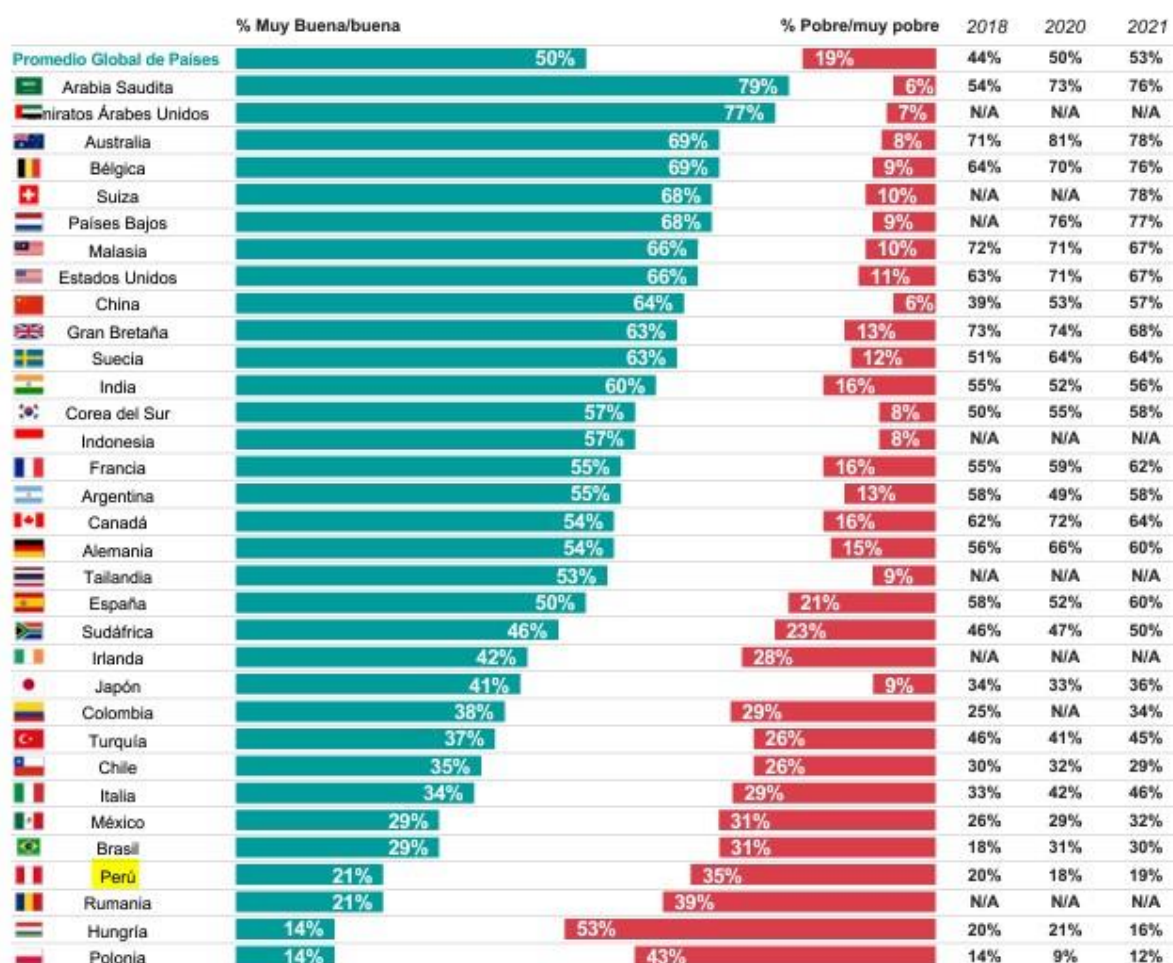
medianamente satisfecha, en la dimensión de empatía; y satisfecha, en la dimensión de aspectos tangibles.

En el estudio, uno de los motivos que hace que no puedan cumplir de forma óptima el servicio brindado se debe a la alta carga de trabajo, que repercute en disconformidad por los pacientes. (23)

En la encuesta realizada por Ipsos del año 2022 a nivel mundial, evalúa las percepciones de la atención médica en 34 países y explora la opinión pública con relación a la calidad de la atención médica.

Se adjunta figura de la respuesta de cada país a la calificación sobre la atención médica.

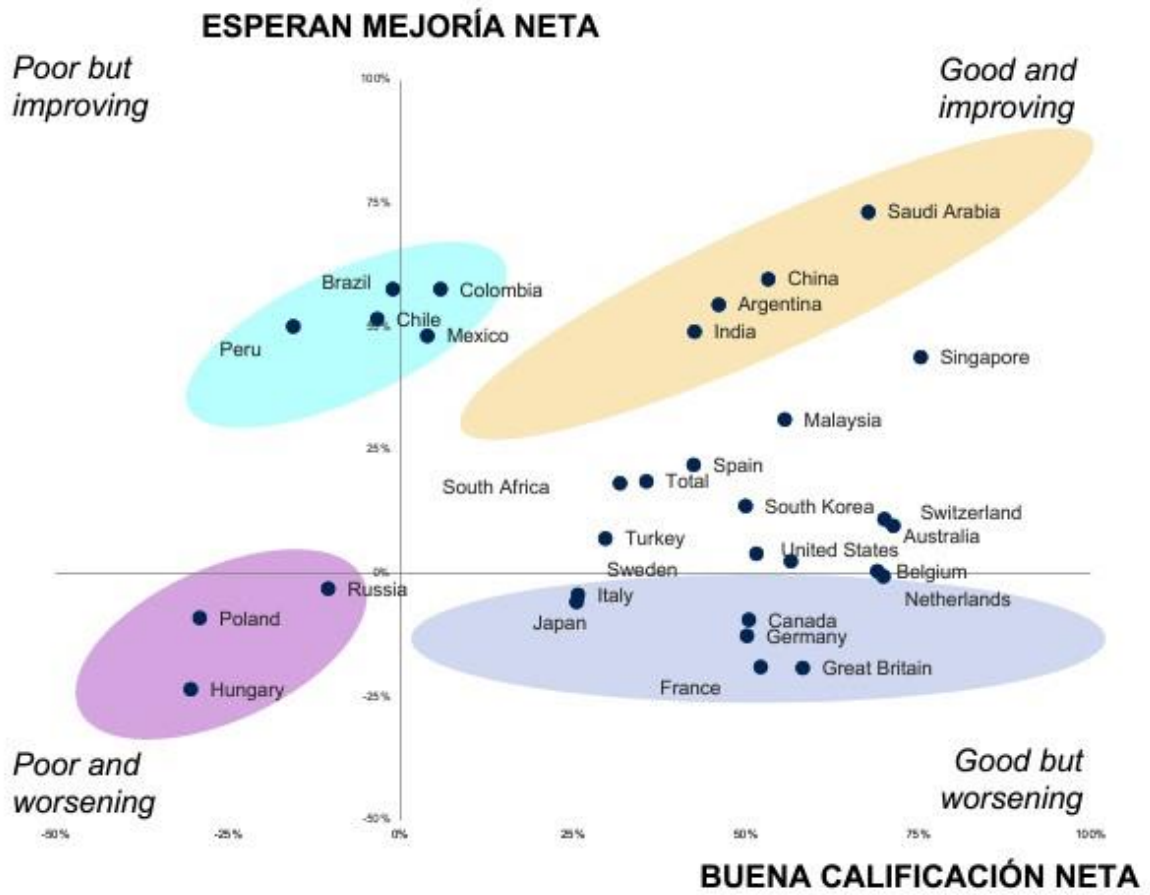
FIGURA N°17 - Calidad de la atención médica



Fuente: Ipsos/ Global Health Monitor 2022

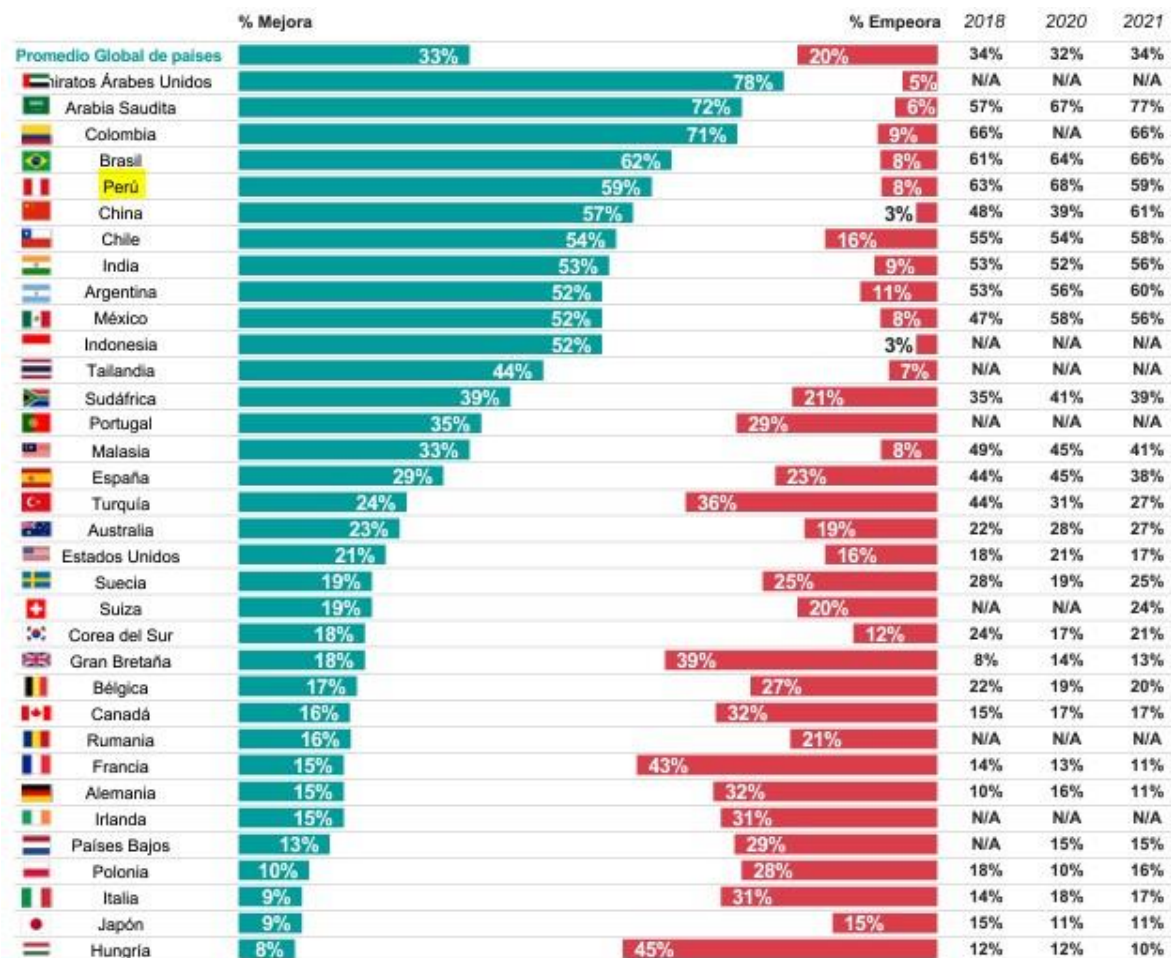
Y se adjunta además la perspectiva de estos países sobre lo que esperan se mejore en los próximos años, en relación a la calificación frente a las expectativas para la atención médica y a la calidad de la misma junto a su acceso local.

FIGURA N°18 - Calificaciones frente a expectativas para la atención médica



Fuente: Ipsos/ Global Health Monitor 2021

FIGURA N°19 - Calidad de la atención médica en el futuro



Fuente: Ipsos/ Global Health Monitor 2022

A partir de esta experiencia no satisfactoria nace nuestro plan de negocio planteando el presente proyecto para ofrecer una cobertura de atención por profesionales en salud de forma rápida, oportuna y a un precio asequible.

Con ello se captaría pacientes que requieren demanda por patologías de urgencia de baja complejidad las cuales serían atendidos de manera integral para lograr mejorar la calidad de vida del paciente a través de su recuperación en salud y mejorar su satisfacción.

El problema que evidenciamos en la realización de nuestro proyecto es que al ser un negocio nuevo no estaríamos posicionados en el mercado y por tanto no seamos la

primera elección de los usuarios debido a la competencia directa con otros servicios alternativos y consideramos además que al ofrecer servicios de baja complejidad; tendremos un mercado nicho en el que las personas con patologías complejas o de manejo de emergencia no se atenderán en nuestro negocio y escogerían otras entidades prestadoras de servicios de salud que brinden aquellos servicios.

Por tanto una de las oportunidades de mejora en relación a este punto; será el poder ejecutar un plan de marketing que permita la difusión y comunicación a través de medios digitales como las redes sociales para generar interés y demanda en los usuarios.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general: Elaborar el Plan de Negocio para la creación de una clínica ambulatoria de atención de salud integral y determinar su viabilidad económica-financiera.

1.2.2 Objetivos específicos:

- I. Determinar el tamaño del mercado
- II. Plantear el modelo de negocio
- III. Definir la estrategia empresarial para aumentar la demanda
- IV. Definir las estrategias funcionales
 - a) Plan de marketing y ventas
 - b) Gestión de recursos humanos
 - c) Plan de Operaciones
- V. Evaluación económica-financiera

1.3 Justificación

El tema de este plan de negocios plantea una solución para un problema real de demanda insatisfecha en Lima Metropolitana.

Actualmente las patologías de baja complejidad se atienden en consulta externa o urgencias; sin embargo, las atenciones se ven limitadas en oportunidad de atención en diferentes establecimientos de salud, otros por temas económicos y así con otras variables, por lo que algunas personas dejan de atenderse por profesionales médicos para ser atendidos por químico farmacéuticos u de otra profesión, poniendo en riesgo su salud y bienestar.

El presente trabajo contribuirá en impulsar el desarrollo de una oferta de servicios privados de salud que brinde servicios de atención ambulatoria con profesionales sanitarios para recuperar la salud de la población con una atención integral de calidad. Los primeros centros con este tipo de concepto ambulatorio fueron QuickMedx que abrieron sus sedes en Minneapolis - Estados Unidos en mayo del año 2000. Estos establecimientos ofrecían tratamiento recuperativo para afecciones comunes como gripe, faringitis, infecciones urinarias, infecciones de oído, nasales, mononucleosis y

análisis de embarazo; los cuales eran una alternativa de atención más asequible ante otras instituciones que brindaban servicios de emergencia o urgencias.

Ante la demanda de este tipo de atenciones, esto condujo a un rápido crecimiento, en el que se solicitó pudiera integrarse sus atenciones con cobertura médica y otras mejoras de planes de salud, creándose posteriormente varias clínicas médicas minoristas en diferentes lugares asociándose con tiendas y en oficinas centrales durante los años 2003-2004.

Extendiéndose posteriormente a otros estados de Estados Unidos y afiliándose con corporaciones de salud mucho más grandes; abrieron su primera clínica médica asociada con tiendas de farmacia en Minneapolis y Baltimore, que originó su expansión nacional con la apertura de otras clínicas en Indianápolis, Nashville, Raleigh-Durham y Maryland.

En el año 2006 fue cuando se presenta el antecedente de que la Corporación estadounidense CVS adquiere el negocio de MinuteClinic convirtiéndose en el primer proveedor clínico minorista en obtener la acreditación de la agencia nacional de evaluación y certificación de Joint Commission que acredita organizaciones de atenciones médica con estándares que mejoran la seguridad del paciente, la calidad y el cuidado de la salud.

Mientras que MinuteClinic se asoció con la corporación CVS, su competencia Take Care Health Systems tiene ubicaciones en las tiendas Rite Aid y Walgreens. Además, otra clínica minorista como RediClinic tiene sociedades con Wal-Mart y Walgreens.

Para poder abrir un negocio como MinuteClinic se necesita aproximadamente entre \$50,000 y \$60,000. Estas se encuentran ubicadas en supermercados, cadena de farmacias y edificios de oficinas. (24)

Actualmente tiene más de 1100 ubicaciones, ubicados en más de 30 estados del país y es un plan de negocio que demuestra éxito y posicionamiento, además se han podido afiliar con sistemas hospitalarios para ser más accesibles a los pacientes y que tengan la elección de tener a su alcance servicios de calidad clínica

Las clínicas minoristas como en el ejemplo mencionado de MinuteClinic son establecimientos que tratan patologías urgentes de baja complejidad, brindando vacunas y ofreciendo servicios de bienestar; pero no tratan heridas ni afecciones más complejas. Sin embargo; las clínicas de atención urgente o centros de atención de urgencias (Urgent Care), son lugares similares a las clínicas minoristas sin cita previa, donde los pacientes pueden ingresar y ser atendidos por afecciones urgentes que no requieren propiamente una atención en sala de emergencias, pero en lugar de tratar afecciones de baja gravedad como bronquitis e infecciones menores; están equipadas para tratar afecciones más complejas como dolencias e infecciones más graves, heridas, esguinces y fracturas, pero no para casos en que se encuentre en peligro la vida del paciente; brindando fácil acceso a una atención médica de calidad.

También las clínicas de atención de urgencia ofrecen servicios como análisis de sangre, radiografías, suturas; y suelen estar abiertos por la noche y/o fines de semana. Estos centros son el primer paso para derivar a los pacientes a citas de control y/o seguimiento ó a las unidades de emergencia.

Estudios han encontrado que el 27% de las visitas a la sala de emergencias son por afecciones que podrían tratarse en un centro de atención de urgencia.

Un estudio encontró que Minute Clinic - CVS creció de 20 clínicas en el 2010 a 57 en el 2018; y que en las Clínicas de atención de urgencia aumentó de 18 en el 2010 a 145 a fines del 2017 en Massachusetts - Estados Unidos. (25)

Los centros de atención de urgencia suelen ser mucho menos costosos que una visita a la sala de emergencias, incluso para el mismo procedimiento. La visita promedio a la sala de emergencias puede costar entre \$1,200 y \$1,300, mientras que el costo promedio de atención de urgencia es entre \$100 y \$200, según American Family Care.

En términos generales, una visita de atención de urgencia es un ahorro de dinero para los pacientes.

Un estudio del 2016 en los Anales de Medicina de Emergencia, encontró que los costos de tratamiento en la sala de emergencias eran aproximadamente 10 veces más (un promedio de aproximadamente \$2,200) que en un centro de atención de urgencia (alrededor \$168), incluso para pacientes con el mismo diagnóstico. (26)

A lo largo del tiempo, los centros de atención de urgencia surgieron como negocios independientes, en lugar de estar afiliados a un hospital.

Un estudio encontró que el 61% de estos centros son parte de cadenas no hospitalarias como American Family Care (Alabama) y Carewell Urgent Care (Massachusetts) y entre los hospitales, el Partners HealthCare ubicado en Boston - Massachusetts, posee los centros de atención de urgencia más importantes.

Los sistemas de salud pueden entonces asociarse con clínicas de atención de urgencia existentes; y esto resultaría en una mejor estrategia desde una perspectiva financiera y estratégica; en vez de crear una clínica propia de este tipo; según el artículo de Finanzas Sanitarias, que además señala que estas alianzas requieren una contribución de capital y, a cambio, el sistema de salud puede aprovechar la experiencia de los centros de atención de urgencia; también puede ayudar a mejorar la marca y la reputación del sistema de salud al hacer que la atención sea más conveniente para los pacientes.

Para los sistemas de salud que han establecido con éxito asociaciones de atención de atención de urgencia, los resultados han sido satisfactorios desde una perspectiva financiera, señala Healthcare Finance. (27)

Un artículo del 2017 de PatientBond aconsejó que "Para destacarse entre la multitud, las clínicas de atención de urgencia pequeñas y medianas deben promocionarse tanto para los pagadores como para los proveedores a fin de convertirse en parte de una red".

(28)

La mayoría de los centros de atención de urgencia (58%) y atención minorista (72%), se encuentran en áreas de altos ingresos. **(25)**

Una de las razones de su popularidad es que a la gente le gusta la posibilidad de acudir sin cita previa y recibir tratamiento inmediato. Además, son convenientes y su número de ubicaciones o locales está creciendo, lo que los hace cada vez más accesibles para los usuarios.

Según Solv, una red nacional de proveedores de atención médica, el tiempo promedio desde que un paciente ingresa a la instalación hasta que se va, es de alrededor de 55 a 79 minutos. **(28)**

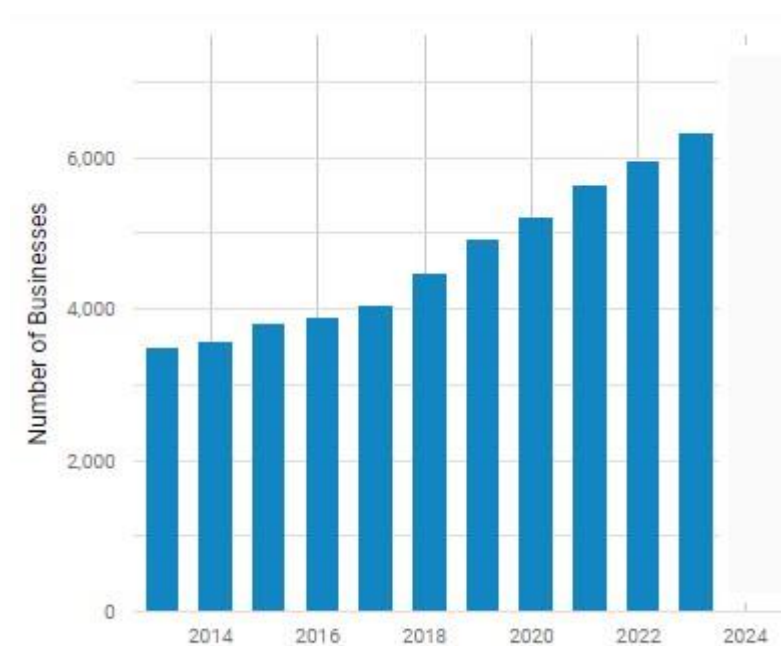
Según el informe de evaluación comparativa del 2018 de la Asociación de Atención de Urgencia (Urgent Care Association - UCA) encontró que más del 70 % de los pacientes esperaron menos de 20 minutos para ver a un proveedor en un centro de atención de urgencia, y casi el 94 % fueron atendidos en menos de 30 minutos; y en general, el 85 % de los pacientes de los centros de atención de urgencia son atendidos en menos de una hora.

Algunos centros de atención de urgencias funcionan las 24 horas del día, los 7 días de la semana, otros no; pueden funcionar como salas de emergencia satélites e incurren en costos de atención médica similares, mientras que otros centros simplemente cobran copagos.

Debido a la superposición que tienen los centros de atención de urgencia con la medicina familiar y la medicina de emergencia, por lo general cuentan con al menos un médico o especialista con formación en medicina de urgencias, así como un enfermero o un radiólogo disponibles para atender a los pacientes en cualquier momento en que el centro esté abierto. Varios centros, no ofrecen servicios de traumatología ni disponen de salas de operaciones.

Laurel Stoimenoff, directora ejecutiva de la Asociación de Atención de Urgencia (UCA), dice que las clínicas de atención de urgencia manejan alrededor de 89 millones de visitas de pacientes cada año, lo que incluye más del 29 % de todas las visitas de atención primaria en los EE. UU. y casi el 15 % de todas las visitas médicas ambulatorias. **(26)**

FIGURA N°20 - Centros de atención de urgencia en los EEUU (Actualizado a Febrero del 2023)



Fuente: IBISWorld - Estadísticas de la industria (Estados Unidos)

Al 2023 hay 6339 negocios de centros de atención de urgencia en los Estados Unidos, con un incremento del 7.2% desde el 2022.

Durante los últimos cinco años entre el 2018 y 2023 la cantidad de negocios en la industria de los centros de atención de urgencia en EEUU ha crecido un 7,2% anual en promedio.

El tamaño del mercado, medido por los ingresos de la industria de los centros de atención de urgencia fue de \$50,6 mil millones en el 2022.

Los costos más altos para el negocio son los salarios (28,5%), las compras (17,6%), el alquiler y los servicios públicos (3,9%).

Entre los estados que tienen mayor número de negocios en la industria de centros de atención de urgencia (Urgent Care Centers) en Estados Unidos son: Texas (908 empresas), California (824 empresas) y Florida (615 empresas).

Hay 230,051 personas empleadas en este tipo de negocios de centros de atención de urgencia al 2023; en el que se evidencia mayor empleo de trabajadores que hace cinco años.

El negocio promedio de Centros de Atención Urgente en los Estados Unidos tiene 21,7 empleados.

Por lo que el desempeño de la industria de centros de atención de urgencia en relación con otras industrias en EEUU, aumentó más rápido el tamaño del mercado que la economía en general en los últimos cinco años. **(29)**

La atención de urgencia está cambiando la forma en que las personas, especialmente los millennials, consumen atención médica.

Casi una cuarta parte de los millennials no han visitado a un médico de atención primaria en cinco años o más, según la encuesta de TI de Harmony Healthcare del 2019. Es por eso que se está viendo actualmente que más pacientes jóvenes optan por este tipo de atención médica, como por las consultas sin cita previa para responder a necesidades en tiempo real.**(26)**

Estas instalaciones pueden ganar una mayor proporción de pacientes a medida que crece su popularidad. Un artículo llama a los cuidados urgentes “el Starbucks del mundo de la salud” porque están apareciendo por todas partes; y las organizaciones de atención médica no aguda pueden beneficiarse al asociarse con ellas. **(28)**

Otro ejemplo de atención médica es en Malasia, cuya inversión continua en tecnología y servicios médicos, permiten contar con un sistema de salud eficiente y asequible, con instalaciones adecuadas para el manejo de diversas condiciones clínicas. En todas las ciudades de Malasia tienen servicios médicos y equipos de respuesta capaces y equipados.

En el panorama contemporáneo, la sociedad moderna es cambiante y se adapta a diferentes estilos de vida; se valora el tiempo y se busca una satisfacción inmediata de sus necesidades con mayor preocupación por su salud y bienestar. Además se proyecta al futuro; por lo que las decisiones de consumo de los usuarios evalúa el factor precivalidad en las organizaciones de asistencia sanitaria.

En el Perú las atenciones de salud por las diferentes Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) tanto públicas como privadas tienen deficiencias en la

prontitud de la atención en salud generando colas de atención, retrasos, reclamos y una demanda no satisfecha; por lo que ofrecer un servicio más ágil y eficiente con calidad, mejoraría la capacidad y forma de atención en que es evaluado un paciente; valorando el tiempo del cliente, la asesoría y guía profesional, el control del riesgo en salud y la prevención de enfermedades a futuro o sus complicaciones en patologías no complejas.

Se percibe entonces la necesidad de crear un plan de negocio innovador, que permita atender a los pacientes con patologías de baja complejidad en forma rápida, eficiente y eficaz, siguiendo procesos estandarizados que permitan cumplir una atención oportuna la cual se complementa con exámenes de apoyo al diagnóstico y terapéutica brindada por profesionales de la salud cualificados; adaptándose este proyecto a la dinámica de las personas que valoran su tiempo y estilo de vida en la sociedad actual.

Entre las limitaciones se encuentran la falta de información sobre la evaluación del impacto social de respuesta, estadística sobre la demanda de atenciones e información relacionada al vínculo con otras empresas asociadas como de apoyo al diagnóstico, farmacia, seguros e IPRESS nos genere evaluar su alcance, la viabilidad del negocio propuesto y los recursos financieros que se tengan disponibles.

1.4 Alcance

- Geográficamente, la presente tesis se circunscribe en la ciudad de Lima Moderna, en el distrito de Surquillo, el cual se encuentra especificado en el estudio de localización adjunto en el subsiguiente acápite.
- La investigación realizada para la presente propuesta es a nivel exploratorio y documental.
- Se analizará el plan de negocio en el sector de salud con la creación de una clínica ambulatoria de atención de salud integral, rápida y asequible.
- Nuestros pacientes potenciales son las personas que cuidan su salud y desean evitar en un futuro el desarrollo de patologías complejas, los niveles socioeconómicos involucrados son del sector A, B y C.

FIGURA N°21 - Mapa de Lima Moderna y sus distritos



Fuente: Mapa de Lima - CPI 2021

1.4.1 Localización – Método Centro de Gravedad

Se realizó el estudio de ubicación de nuestro proyecto utilizando el método de Centro de Gravedad el cual adjuntamos desarrollado líneas debajo.

Cuadro N°1 - Localización

LOCALIZACIÓN -> MÉTODO CENTRO DE GRAVEDAD

		FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017. Elaboración: Departamento de estadística - C.P.I.		Atenciones Médicas (18 a 59 años)	Coordenadas según mapa - Ubicación			
Distritos de Lima Moderna	Población	Proyección	Demanda(%)	CARGA	X	Y	MX	MY
1 Barranco	34378	40300	0,519	17829,03936	12,08	77,01	215374,7955	1373014,321
2 Jesús María	75359	88300	0,538	40534,12911	12,04	77,02	488030,9145	3121938,624
3 La Molina	140679	163900	1,649	231940,968	12,05	76,56	2794888,665	17757400,51
4 Lince	54711	64000	0,486	26586,3494	12,04	77,01	320099,6467	2047414,767
5 Magdalena del Mar	60290	70400	0,718	43312,33975	12,05	77,04	521913,694	3336782,654
6 Miraflores	99337	117000	0,276	27381,99133	12,07	77,02	330500,6354	2108960,973
7 Pueblo Libre	83323	97400	3,955	329555,8266	12,04	77,03	3967852,153	25385685,32
8 San Borja	113247	133000	0,641	72602,97565	12,06	76,59	875591,8864	5560661,905
9 San Isidro	60735	71500	0,169	10243,32848	12,05	77,02	123432,1082	788941,1594
10 San Miguel	155384	180900	1,304	202678,6723	12,05	77,05	2442278,001	15616391,7
11 Santiago de Surco	329152	383800	1,968	647892,7569	12,09	77	7833023,431	49887742,28
12 Surquillo	91023	106100	1,379	125493,77	12,06	77	1513454,866	9663020,291
TOTALES				1776052,147			21426440,80	136647954,52

Determinar coordenadas CG:		
Cx =	21426440,80	12,06
	1776052,147	
Cy =	136647954,52	76,94
	1776052,147	

Fuente: INEI, Provincia de Lima - Compendio Estadístico 2019

Determinando para nuestro proyecto que la ubicación ideal es en Surquillo en primer lugar y como segunda opción San Borja.

Con este método se determina que la distancia para ubicar nuestra clínica ambulatoria toma en cuenta la mejor ubicación de localización de los distritos de Lima Moderna, para poder atender patologías de urgencia de baja complejidad.

1.5 Contribución

Teórica:

La contribución del presente trabajo nos permite afianzar los conocimientos aprendidos y recabados de la maestría.

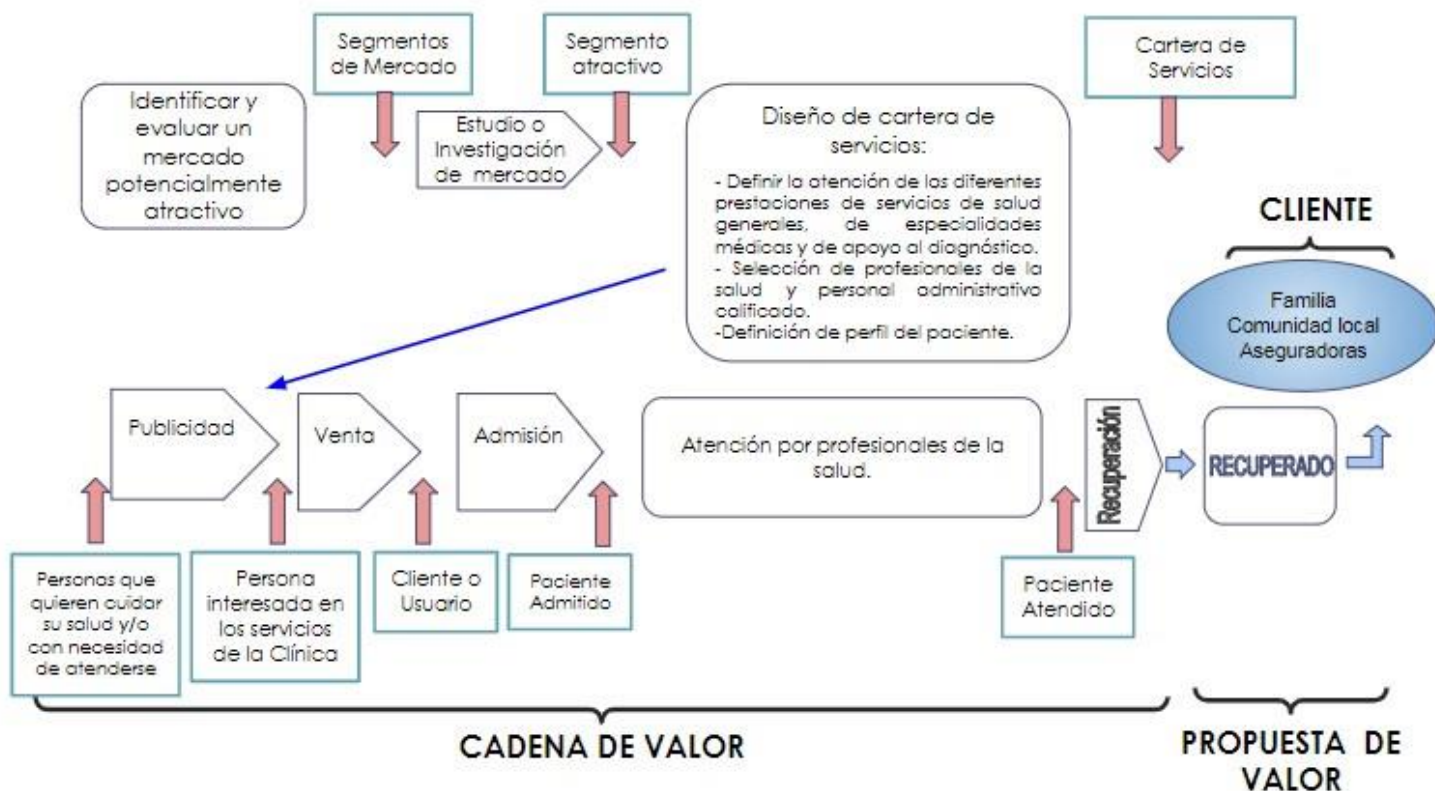
Práctica:

Poniendo en práctica los temas vistos en el desarrollo de los distintos cursos; además que puede ayudar a otras personas interesadas en poder realizar este tipo de proyectos.

2 Cadena de valor

Se elaboró en el gráfico adjunto los procesos que intervienen en la cadena de valor de nuestro proyecto.

Gráfico N°1 - Cadena de valor



Fuente: Elaboración del grupo de trabajo

3 Idea del Negocio (Modelo Canvas)

Explicaremos el proyecto tomando como referencia el lienzo de modelo de negocios Canvas propuesto por Alex Osterwalder; como metodología gráfica de gestión estratégica para agregar valor a las ideas de negocio que cubren cuatro áreas principales de cualquier modelo de negocio: Clientes, Estructura, Oferta, y Viabilidad financiera.

Cuadro N°2 - Lienzo de Modelo de Negocios

Socios Clave -Proveedores -Aseguradoras *IPRESS	Actividades Clave - Captar clientes - Fidelizar clientes - Posicionar la marca	Propuesta de Valor Enfoque al Usuario: Ofrecer una experiencia integral con altos estándares de calidad basada en evidencia científica para el manejo de patologías ambulatorias de baja complejidad, siendo estas atenciones oportunas, eficaces y asequibles. Enfoque al Cliente: Las aseguradoras o IPRESS que requieran nuestro servicio se ofrecerá la garantía del manejo de patologías con medicina basada en evidencia	Relación con clientes -Personalizada con enfoque integral	Segmentos de clientes -Usuarios -Aseguradoras e IPRESS. -Comunidad local
	Recursos Clave -Talento Humano -Experiencia del cliente		Canales -Marketing directo -Marketing digital -Publicidad pagada -Networking -Conferencias -Alianzas estratégicas. -Eventos y experiencias -Promoción de ventas	
Estructura de costos -Liderazgo en costos -Costos fijos -Costos variables			Fuente de ingresos - Pago de pacientes particulares - Inversionistas - Aseguradoras	

Fuente: Elaboración del grupo de trabajo

3.1 Propuesta del Valor

Enfoque al Usuario: Ofrecer una experiencia integral marcada por excelencia en la atención sanitaria, sensibilidad humana y manejo de patologías basada en evidencia científica, para ofrecer al paciente un servicio personalizado en el manejo de patologías ambulatorias de baja complejidad, que sean atendidos en forma oportuna, eficaces y precios asequibles; con el objetivo de resolver su necesidad de atención, involucrarlos activamente en el proceso y contribuir a mejorar su calidad de vida en la recuperación de su salud.

Enfoque al Cliente: Las aseguradoras o IPRESS que requieran nuestro servicio en el manejo de patologías de urgencia de baja complejidad o derivarlos para disminuir su demanda; se ofrecerá la garantía del manejo de patologías con medicina basada en evidencia, en forma rápida y que permita su recuperación y reinserción a la sociedad.

3.2 Segmentos de Mercados

Usuarios: Personas con patologías agudas de baja complejidad de nivel socioeconómico A, B y C de Lima Moderna - Surquillo.

Según la Asociación peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) 2021; los sectores A, B y C tienen un ingreso promedio de 12576, 6245 y 3066 soles, respectivamente, como se muestra en la Figura N°22 del APEIM con respecto al promedio del ingreso familiar mensual; por lo que los usuarios estarían en la posibilidad de acceder al servicio.

Aseguradoras e IPRESS: Instituciones privadas que requieran nuestros servicios por su amplia cartera de clientes o demanda de atención de urgencias de patologías de baja complejidad que se quieran trasladar para un manejo inmediato.

Comunidad local: Aledaña a la zona geográfica que genere demanda por su estilo de vida.

FIGURA N°22 - Promedio de ingresos y gastos mensuales por NSE

Ingresos y Gastos Según NSE 2021 Lima Metropolitana

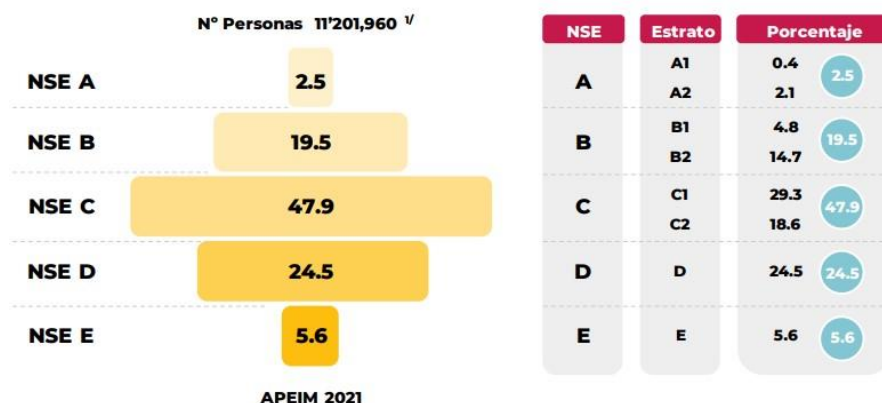
Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,154	S/1,846	S/1,473	S/1,183	S/1,234	S/1,109	S/898	S/744
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/6	S/63	S/12	S/3	S/4	S/3	S/2	S/1
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/94	S/264	S/156	S/86	S/92	S/77	S/57	S/42
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/462	S/1,111	S/685	S/452	S/486	S/402	S/307	S/212
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/158	S/940	S/262	S/118	S/128	S/104	S/84	S/79
GRUPO 6: Salud	S/201	S/494	S/332	S/194	S/207	S/174	S/116	S/84
GRUPO 7: Transporte	S/65	S/491	S/177	S/28	S/35	S/18	S/13	S/15
GRUPO 8: Comunicaciones	S/234	S/728	S/461	S/218	S/256	S/162	S/86	S/49
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/62	S/304	S/114	S/50	S/60	S/35	S/29	S/20
GRUPO 10: Educación	S/169	S/625	S/393	S/136	S/155	S/108	S/48	S/15
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/39	S/110	S/65	S/35	S/33	S/38	S/24	S/17
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/136	S/302	S/216	S/127	S/136	S/113	S/87	S/82
Promedio del gasto familiar mensual	S/2,781	S/7,278	S/4,347	S/2,632	S/2,827	S/2,344	S/1,752	S/1,359
Promedio del ingreso familiar mensual	S/3,539	S/12,576	S/6,245	S/3,066	S/3,401	S/2,571	S/1,912	S/1,381

* Ingreso estimado
APEIM 2021: Data ENAHO 2020

Fuente: APEIM 2021: Data ENAHO 2020 (30)

FIGURA N° 23 - Distribución de personas según Nivel Socioeconómico 2021

Distribución de Personas según NSE 2021 Lima Metropolitana

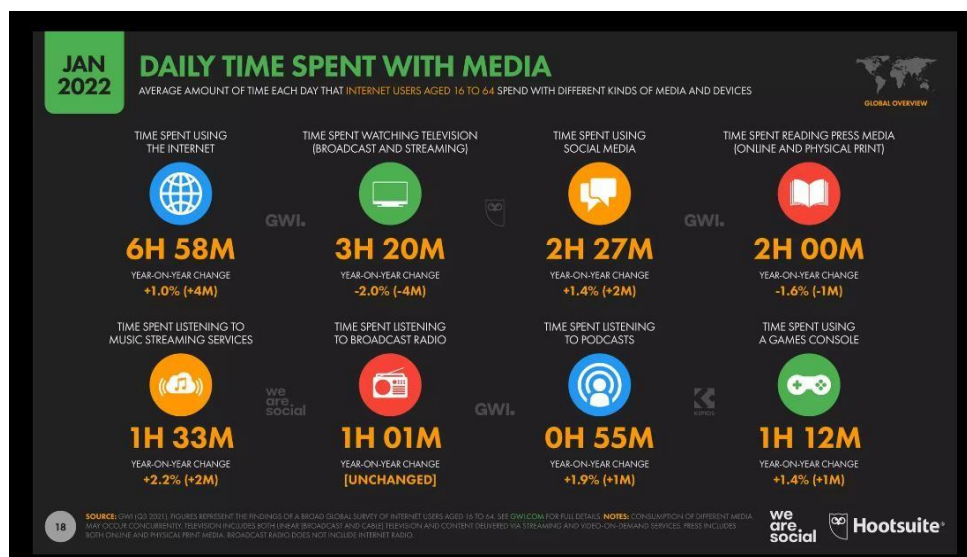


3.3 Canales y Relación con Clientes

Con relación al alcance de los clientes con relación al servicio, consideramos que la experiencia del cliente tiene un rol fundamental, por lo que se utilizarán distintos canales:

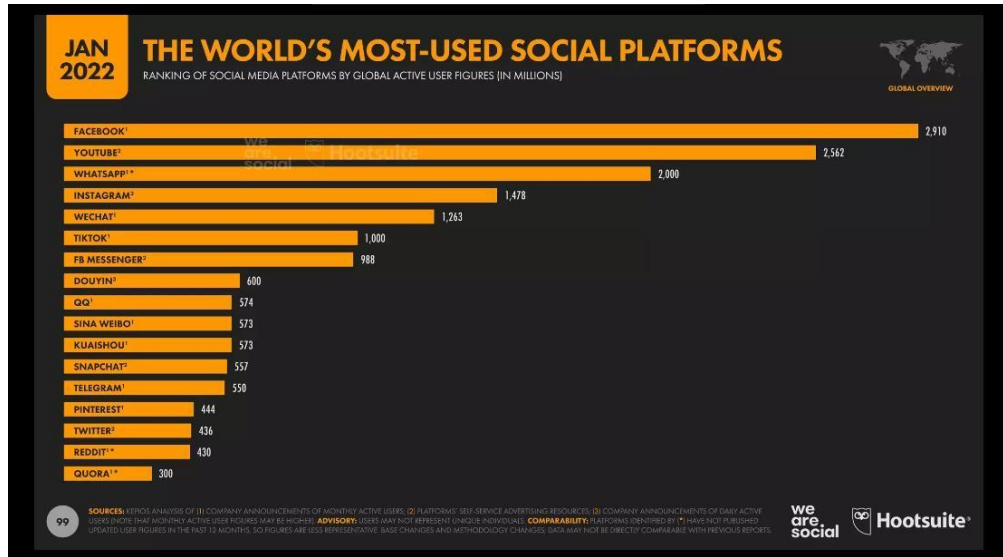
- Marketing directo: En la propia organización
- Marketing digital: A través de la creación de su website, aplicativo innovador que promueva los estilos de vida saludable.
- Publicidad pagada: a través de medios digitales; como buscadores webs, redes sociales y de medios tradicionales como revistas.
- Networking: a través de las redes de contacto de los médicos, enfermeras, tecnólogos involucrados en las atenciones.
- Publicidad Online: dirigida al público objetivo.
- Conferencias: a través de las cuales se puedan dar a conocer los beneficios del negocio y así resolver las dudas que puedan tener los clientes acerca del nuevo plan de negocio.
- Alianzas estratégicas: con cadenas farmacéuticas y centros comerciales.
- Eventos y experiencias: Compartidos por los pacientes en eventos o social media
- Promoción de ventas: A través del uso de redes sociales; esto se realizará a través de facebook e Instagram en un porcentaje de 50% y 30% respectivamente. Estas redes sociales son las elegidas debido a que son las que tienen el mayor número de usuarios en el Perú, lo que permite que sean puntos de contacto importantes donde puedan obtener información.

FIGURA N° 24 - Informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y Mobile - Tiempo diario dedicado a los medios sociales



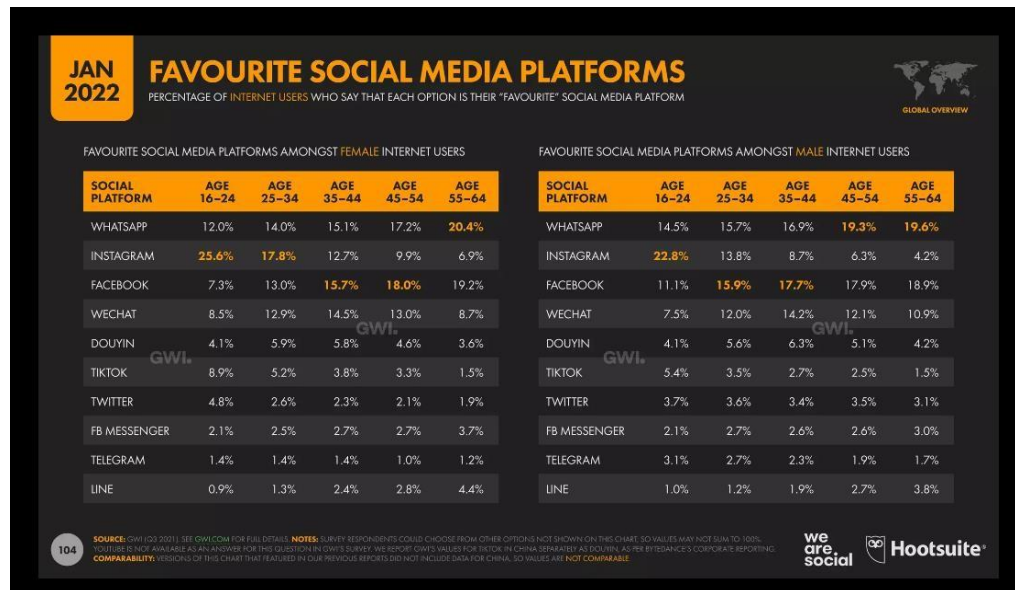
Fuente: We are social - Digital Report 2022 (31)

FIGURA N°25 - Informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y Mobile - Plataformas sociales más usadas del mundo



Fuente: We are social - Digital Report 2022 (31)

FIGURA N°26 - Informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y Mobile - Plataformas favoritas de social media



Fuente: We are social - Digital Report 2022 (31)

3.4 Recursos, Procesos y Socios Clave

Los recursos más importantes para desarrollar el plan de negocio propuesto son el talento humano y la experiencia del cliente.

Recursos:

- ❖ **Talento humano:** Es muy importante que el personal sea calificado según el perfil de atención, capacitado, con experiencia en la atención de salud de pacientes, con una actitud proactiva y diferentes habilidades cualitativas que les permita realizar un buen trabajo en equipo que asegure la comunicación efectiva, la continuidad de la atención, buen trato al paciente y que transmita seguridad y confianza en el manejo de su patología.
Es la base de nuestro servicio el tener personal profesional, con vocación de servicio y empatía que permita brindar información real al paciente sobre su condición y educarlo para prevenir complicaciones.

- ❖ **Experiencia del cliente:** Cuyo enfoque es brindar la mejor atención hasta el seguimiento posterior inmediato a la finalización de su atención; esto está relacionado con la calidad de la atención recibida y percibida por los pacientes que permite lograr su satisfacción a través de los servicios brindados y de ofrecerles además la resolución de sus inquietudes y el acompañamiento en su proceso de atención, fortaleciendo el compromiso con nuestros clientes y su fidelización.

Actividades Clave:

Al ser un proyecto emprendedor, las principales actividades se centrarán en los siguientes procesos:

- ❖ Captar clientes: Para ello se debe conocer las necesidades de los clientes potenciales, sus deseos y su capacidad adquisitiva.
- ❖ Fidelizar clientes: Creando una relación de confianza y una experiencia positiva con los clientes y los servicios ofrecidos de la empresa, que permita el retorno a la adquisición de sus servicios y lealtad a la marca.
- ❖ Posicionar la marca: El objetivo es quedarse en la mente del cliente, influyendo en la percepción del consumidor respecto a los servicios ofrecidos en relación con la competencia.

Socios Clave:

- ❖ Proveedores
- ❖ Aseguradoras
- ❖ IPRESS

3.5 Fuentes de Ingresos y Costos

La principal fuente de ingreso para la empresa está generada por el servicio prestado en su conjunto; el promedio de costo por atención por paciente en los centros privados oscila entre 80 a 120 nuevos soles; para determinar nuestro costo real de atención usaremos datos referentes de instituciones privadas siendo así el promedio de esta será de 50 nuevos soles, sólo por la atención médica de consulta. teniendo en cuenta que la oferta que brindamos es por un servicio especializado, personalizado y dirigido al nivel socioeconómico del sector económico A, B y C. Los exámenes auxiliares que se indiquen tendrán costos adicionales.

El servicio se ofrecerá a través de planes, paquetes de análisis clínicos y de ayuda diagnóstica o chequeos médicos.

Se adjunta algunos precios referenciales de otras clínicas en Lima y provincia para evaluar mejor el comparativo.

Cuadro N°3 - Costos referenciales de atención

Clínica Providencia (Lima)
<ul style="list-style-type: none"> • Costo Promedio Especialidades médicas (Particular): S/.70,57 • Costo Promedio Especialidades médicas (Autoseguro): S/.65,57 • Pacífico: S/. 33 + IGV • Rímac: S/. 33 + IGV
Clínica Montefiori (Lima)
<ul style="list-style-type: none"> • Costo Promedio Especialidades médicas (Particular): S/.118 • Pacífico: S/. 41.30 • Rímac: S/. 41.30
Clínica Sanna Sánchez Ferrer (Provincia - Trujillo)
<ul style="list-style-type: none"> • Costo Promedio Especialidades médicas (Particular): S/.118 • Pacífico: S/. 54.28 • Rímac: S/. 54.28

Fuente: Sistema Lolcli 9000 (32)

4 Plan Estratégico

4.1 Análisis Externo Estratégico

Se realiza el presente estudio por considerar que un cambio en el entorno externo puede tener influencia y convertirse en amenaza u oportunidad con respecto a la competencia; por lo que es importante utilizar distintas herramientas para este análisis como: Análisis del entorno internacional (Benchmarking), del entorno externo indirecto (SEPTTEG), entorno externo directo (Matriz de la Competitividad - Cinco fuerzas de Porter) y Análisis de las expectativas de los stakeholders externos.

4.1.1 Análisis del entorno internacional

4.1.1.1 Estados Unidos - Minute Clinic:

Es una clínica minorista ubicada cerca a las farmacias de las tiendas de CVS en Estados Unidos; y que ofrece servicios médicos a CVS Health.

También denominadas clínicas ambulatorias son establecimientos que ofrecen atención médica asequible y de alta calidad, donde se pueden programar y recibir atención inmediata; presentan un tiempo de espera aproximado de 15 a 20 minutos; cuyo lapso es menor al de un consultorio o sala de urgencias estatal. Luego de la evaluación por un profesional de la salud se le entregan las pruebas necesarias a realizar por el paciente; así como su terapéutica mediante receta.

El costo de Minute Clinic es asequible, a menudo tienen una tarifa que oscila entre \$100 y \$300 en Estados Unidos de Norteamérica, que permite ahorrar hasta un 40% en relación a una clínica de atención de urgencias; sin embargo el precio varía según los diferentes tipos de servicio que ofrece; los cuales se encuentran publicados en su website, haciendo transparente esta información. Además acepta la mayoría de seguros; sin embargo no es obligatorio tener un seguro para programar una cita (teleconsultas).

Por lo que los pacientes tienen mayores opciones de recibir atención médica en diferentes lugares; buscando reducir el tiempo de espera y poder atenderse oportunamente.

Este tipo de clínicas a diferencia de las de urgencias brindan tratamiento y atención a enfermedades de baja complejidad; en cambio las de urgencia tratan enfermedades y lesiones más agudas y complejas. (33)

Se mencionan algunos ejemplos de variedad de servicios que ofrecen: Tratamiento para el resfrío, gripe, faringitis, otitis, infecciones sinusales, entre otras dolencias leves; tratamiento de lesiones leves o cortes no graves, control de patologías crónicas, vacunación (gripe, meningitis, herpes zóster, otros); enfermedades de transmisión sexual, esguinces, dorsalgia, lumbago. (34)

4.1.1.2 México - Consultorios adyacentes a Farmacia (CAF):

El sistema de salud mexicano cuenta con instituciones públicas y privadas.

Las unidades de consulta ambulatoria privada se clasifican en:

- Consultorios médicos independientes (CMI); y
- Consultorios médicos adyacentes a farmacias privadas (CAF) (35)

Este último comenzó a funcionar hace aproximadamente veinte años vinculado a cadenas de farmacias con venta de medicamentos genéricos. (36)

En el año 2010 se regulariza la venta de antibióticos y algunas farmacias incursionan en el modelo. En el 2013 habían 13000 CAF, la mitad del total de farmacias en México, que atendían a 10 millones de pacientes al mes y empleaban a 32500 médicos.

La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut) 2012 reportó que los CAF representaban el 41,5% de las consultas ambulatorias privadas del país. (37)

Los consultorios adyacentes a farmacias (CAF) han crecido aceleradamente entre el 2012 y 2018 y esto se ha relacionado con un menor uso de servicios públicos, aun en la población con seguro.

Más de 10.6 millones de personas al mes en México acuden a los consultorios adyacentes a farmacias a un costo de entre 20 o 50 pesos, superando la atención mensual del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado - ISSSTE y la del Seguro Popular. (38)

Los casi 325 mil mexicanos que asisten a estos consultorios en un día, los prefieren porque evitan largas horas de espera, obtienen prescripciones de antibióticos y porque no cuentan con el dinero para pagar una consulta privada con médicos especializados.

En el 2010 entró en vigor el acuerdo que reguló la venta y dispensación de antibióticos.

En México existe la cadena de Farmacia Similares, un modelo de consultorios asociados a farmacias que ha dado atención médica a 300 millones de personas y seis millones de atenciones mensuales por sus consultorios adyacentes. Farmacias Similares nació innovando la manera de ofrecer servicios médicos. Tras 20 años de este tipo de negocio, el vicepresidente Oscar de la Sierra, indica que actualmente un buen número de farmacias lo han adoptado.

Cuentan con 11400 médicos en consultorios adyacentes en las 6000 farmacias que existen en el país. El crecimiento actual se da siguiendo el modelo de franquicias los cuales son 70% vía franquicias y 30% sucursales propias.

Sólo ha tenido un alza en 30 productos de los 1000 que maneja, manteniendo los esfuerzos por los precios bajos como por los medicamentos genéricos que ofrece que están avalados por la Cofepris (La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios)

El director adjunto comercial, Víctor Gonzáles Herrera, refiere que están desarrollando aplicaciones tecnológicas orientadas a acercar los servicios médicos a las personas; como la aplicación de Doctor Go, que tiene más de 1000 médicos para realizar sus consultas.

México ha exportado los consultorios asociados a farmacias a otros países de Latinoamérica.

Actualmente hay esto en países como Chile que cuenta con 237 sucursales, Guatemala con 85 sucursales y Perú con 5.

Estas experiencias internacionales de servicios de salud privados de bajo costo; así como su inserción junto a la industria farmacéutica muestra una tendencia de cambios en las necesidades de salud de la población y también el verse impulsado en aquellos países que regulen la venta de medicamentos con receta médica. (39)

FIGURA N°27 - Farmacias Similares



Fuente: Website de Farmacias Similares

FIGURA N°28 - Farmacias Similares



Fuente: Website de Farmacias Similares

4.1.2 Entorno externo indirecto - SEPTEG (Social, Económico, Político, Tecnológico, Ecológico y Geográfico)

4.1.2.1 Análisis de los factores Sociales

Cabe considerar que conforme ha ido pasando el tiempo los factores sociales, económicos y políticos han ido variando, influyendo de forma positiva y negativa, dependiendo del caso, la percepción de riesgo del país. Los factores son los siguientes:

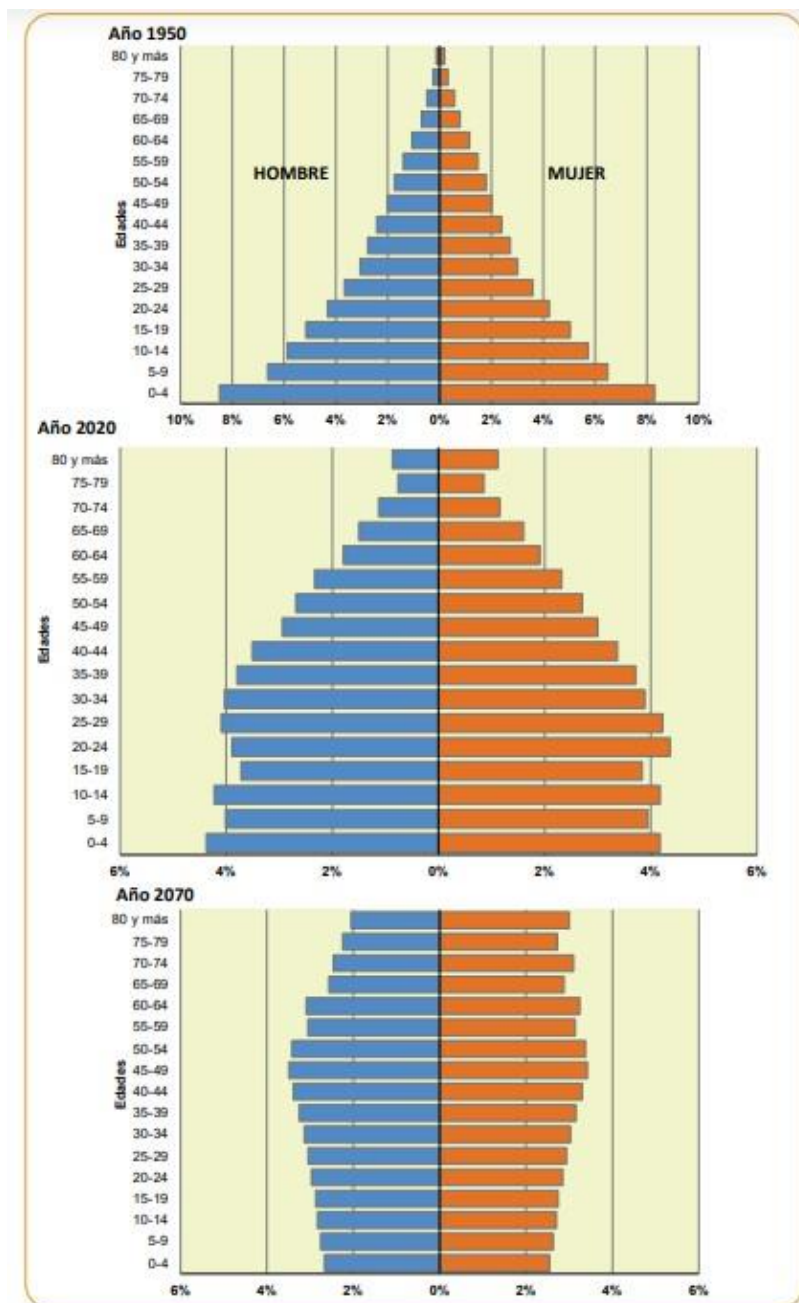
Tendencia demográfica

Se ha evidenciado en los últimos años variación en la pirámide poblacional, con un registro con un aumento de la esperanza de vida y la disminución de la tasa de natalidad. Esto se caracteriza por un aumento progresivo de las personas de tercera edad, lo que en la gráfica se evidencia como una pirámide angosta en el vértice y ancha en la base.

Asimismo, esta tendencia de acuerdo a las proyecciones estimadas se va a mantener en los próximos años.

Cabe considerar además que esta variación poblacional está directamente relacionada con el aumento de la demanda de las atenciones en salud.

FIGURA N°29 - Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070.



Fuente: : Instituto Nacional de Estadística e Informática- Perú

Asimismo, considerar que de acuerdo a la información brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la esperanza de vida es de 76.5 años, siendo de los varones 73.3 años y de las mujeres de 79.2 años.

Aumento de la pobreza y disminución de la clase media

De acuerdo a lo informado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el año 2020 la pobreza se ha visto incrementada en 9.9% con relación a la del año 2019, afectando al 30.1% de la población.

Cabe señalar además que este incremento de población en estado de pobreza se encuentra directamente relacionado con la Pandemia por el COVID 19, el

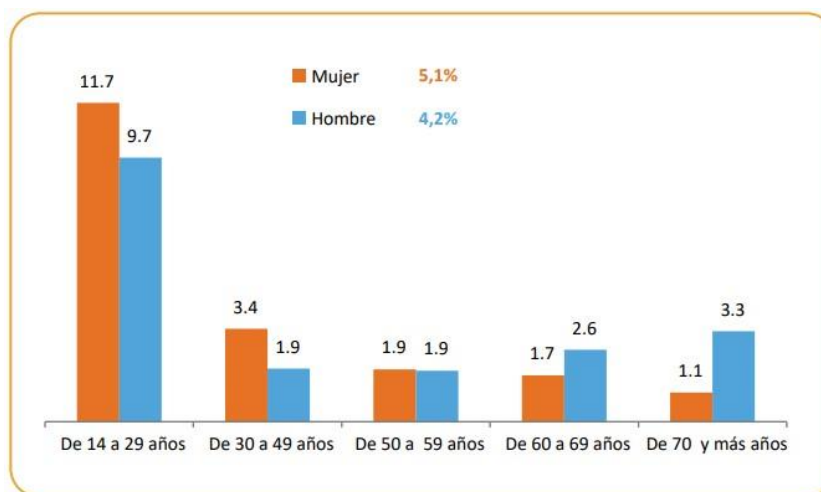
estado de Emergencia y la suspensión de casi todas las actividades comerciales, indicación que fue publicada en el 2020, y que se fue extendiendo paulatinamente, prolongando esta situación poco favorable.

De igual manera como efectos colaterales de la pandemia del COVID 19 se evidencia, de acuerdo a lo registrado por el INEI una disminución de la clase media de 46% al 34% en el año 2020, esto quiere decir que esta disminución afectó a aproximadamente 3.6 millones de personas afectadas por la pandemia.

Desempleo

Con relación al año 2019, de acuerdo a lo registrado por el INEI, en Lima la tasa de desempleo aumentó a 6.1, ubicándose en 6.6%. Asimismo, se evidenció 7 millones 807 mil 600, dentro de este grupo se considera personas que solicitan empleo a partir de los 14 años, dentro del cual el 67.4% (5 millones 260 mil 300 personas) pertenece a las personas en edad de trabajar (PET) mayores de 14 años demandante de empleo o población económicamente activa.

FIGURA N°30 - Tasa de Desempleo en el área urbana por grupos de edad, según sexo, 2019 (%)



Fuente: INEI.-Encuesta Nacional de Hogares, 2019.

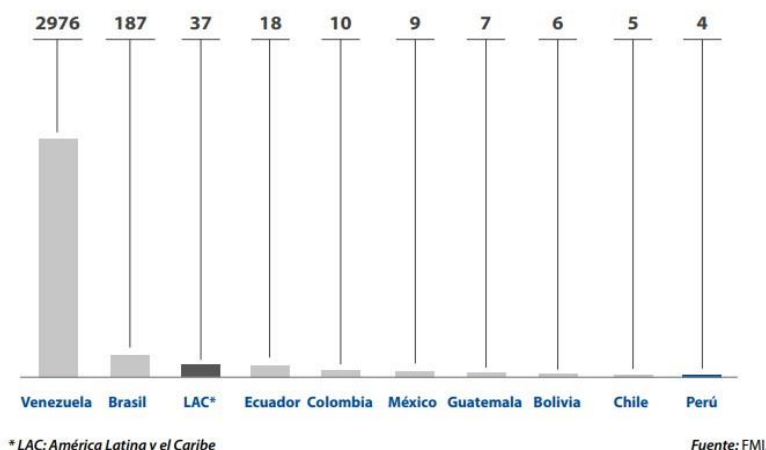
4.1.2.2 Análisis de los factores Económicos

La situación del COVID-19 resaltó las brechas económicas y sociales en el país, y señala un reto a futuro para cerrarlas así como también en la recuperación del crecimiento económico y la generación de empleo; donde surgen desafíos a corto y largo plazo; a través de cuatro ejes temáticos: problemas de inversión del gasto del sector público; reformas económicas para impulsar el desarrollo y disminuir la desigualdad; medidas para una mejor competitividad y estrategias de productividad.

En la década de 1980, el PIB per cápita cayó en la mayoría de los países de América Latina. Perú fue uno de los que tuvo menor desempeño, con una caída anual promedio de 2,90%.

La mayoría de países latinoamericanos han mejorado sus niveles de deuda pública. Perú fue una vez más uno de esos países que sobresalió. Se tuvo un manejo fiscal adecuado que permitió reducir la deuda pública hasta el 35% del PIB.

FIGURA N° 31 - Tasa de Inflación en América Latina (variación porcentual anual promedio 1991-2020)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI)

El Perú ha demostrado tener fortaleza económica. Nuestro Banco Central del Perú (BCRP) desde la perspectiva financiera puede hacer frente a situaciones de crisis internas y/o externas. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), por su parte, puede implementar políticas contracíclicas (para generar ahorro, estabilidad y solvencia) cuando sea necesario para la reactivación de la economía.

FIGURA N°32 - Construcción de las fortalezas macroeconómicas

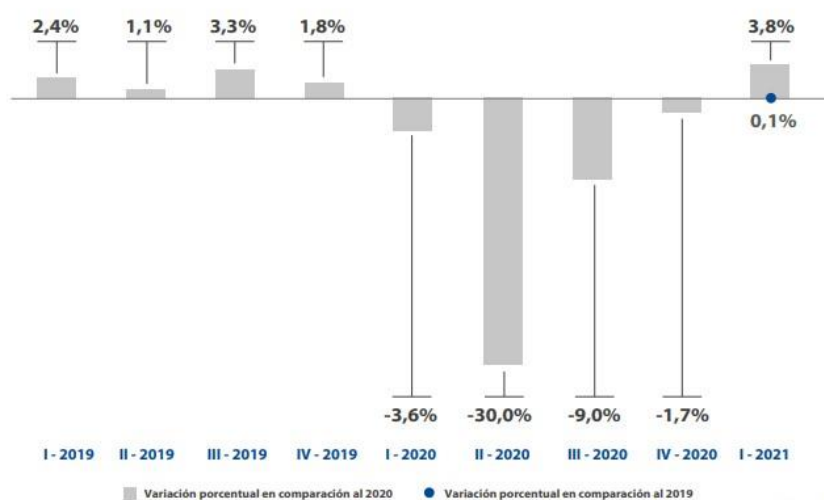


Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

La pandemia afectó la economía de Perú y a pesar de las consecuencias negativas, el país evidenció una buena recuperación. Después de una disminución del 30 % del PBI en el segundo trimestre de 2020, este subió a

3,8% en el primer trimestre de 2021 y un 0,1 % en comparación con el año 2019.

FIGURA N°33 - PBI del Perú (variación porcentual anual)

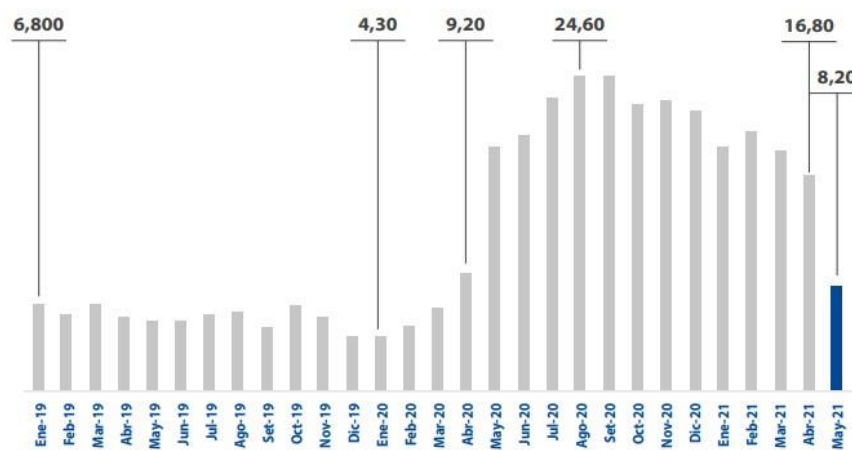


Fuente: INEI, BCRP.

Fuente: INEI, BCRP

Es importante considerar que el Perú logró recuperarse rápidamente en comparación con los demás países latinoamericanos, lo que indica que en los siguientes años, pueda volver a liderar el crecimiento de la región. Cabe considerar además que el principal factor para lograr estos objetivos es el aumento de los préstamos realizados por las empresas del sector privado. Además, esta tendencia es atípica ya que en escenario de crisis, como en el año 2019, los préstamos a las entidades bancarias fueron del 6% , mientras que con la pandemia del COVID-19, en el 2020 aumentó al 24%. Lo que permitió que las empresas puedan sobrevivir a la crisis.

FIGURA N°34 - Créditos empresariales al sector privado (variación % anual)



Fuente: BCRP.

Fuente: BCRP

Para que el crecimiento sea sostenible en el tiempo, es importante aprovechar los pilares que mantienen la economía activa, dentro de los cuales se encuentran los recursos que se obtienen de la minería, considerando este sector uno de los más ricos, y del cual se debe aprovechar, velando en simultáneo por el cuidado medio ambiental. Este crecimiento en el sector permitió el aumento de \$1.508 millones en 1991 a \$25.774 millones en el 2020 en la exportación de minerales al extranjero. Por último, sería importante que el Perú pudiera ampliar sus poderes en toda la región, con la premisa que se requiere que el gasto aumente, para incrementar la renta fija, ya que sin esto no se podrá tener un incremento acelerado, lo cual no va a permitir mantener la estabilidad política y social que se requiere. Asimismo, se deben establecer estrategias ingeniosas para aumentar el PBI, que no requieran detener los procesos productivos. Y a su vez, se debe establecer un entorno favorable por el cual los inversionistas del sector privado se sientan atraídos para realizar inversiones en nuestro país y así contribuir en mantener una economía estable.

4.1.2.3 Análisis de los factores Políticos

El análisis del factor político en el Perú, permite hacer un recuento desde el año 2019 centrándose en la crisis política que conlleva a un punto de inflexión, con el congreso disuelto y un nuevo proceso electoral para la elección de congresistas. La cantidad de errores durante los últimos años, ocasionan inestabilidad económica para muchas empresas afectando la inversión privada y la productividad de las empresas reduciendo así la contratación de nuevo personal y por ende incremento de desempleo. Estos últimos años el Perú ha construido bases donde se ha sostenido el desarrollo económico, el tratado de libre comercio, la alianza del pacifico y el banco central de reserva; pero no ha sido suficiente, el país necesita crecer entre un 3% a 4% para generar trabajo.

En el 2020 a partir de los efectos de la pandemia COVID-19 desnudó drásticamente todos los problemas de salud no resueltos, situando al país como uno de los más golpeados del mundo. El confinamiento estricto que duró varios meses; el intento por amortiguar la caída de la demanda interna y asegurar el funcionamiento de mercados financieros, a pesar de la reducción de la inversión extranjera; la inflación se mantuvo controlada dentro del rango a 2.1% a pesar que el sol se depreció a lo largo del año (CEPAL, 2020).

FIGURA N° 35 - Perú: PBI, inflación y desempleo, 2018-2020



Fuente: *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales*

Durante el año 2021; tanto el entorno político como la pandemia afectaron en forma negativa la economía peruana; acelerando la inflación debido al aumento de precios de alimentos y energía a nivel mundial; por lo que para reducirlo, el Banco Central elevó la tasa de interés de referencia hasta el 7,75%.

La crisis política desde el 2021 presentó inestabilidad durante el gobierno de Pedro Castillo. Luego de recuperarse de la crisis del Covid-19, el producto bruto interno (PBI) creció 2,7% en el 2022 con el apoyo del consumo privado y las exportaciones.

Luego en diciembre del 2022, Dina Boluarte juramenta como la primera presidenta de la República del Perú por sucesión constitucional.

Independientemente de la tendencia política, es importante mejorar la calidad de vida de la población, teniendo como base la Ley 26842, Ley General de Salud, menciona que toda persona tiene derecho a la protección de su salud en los términos que establece la ley, siendo este de interés público. Es importante que el gobierno siga invirtiendo en reformas que promuevan empleo formal y solidifique reformas para que el país avance.

4.1.2.4 Análisis de los factores Tecnológicos

Uno de los campos que se desarrolló tras la pandemia fue el de la transformación digital que ha permitido utilizar los canales virtuales para brindar información, compartir conocimiento y mejorar en la toma de decisiones con impacto en el bienestar de las personas.

El reto actual es lograr la interconectividad de los sistemas, que permitan la integración de datos y que junto al análisis de los mismos mejoren la eficiencia y el logros de metas propuestas que sumen a los objetivos de las organizaciones.

Por lo que las empresas del sector salud deben orientarse a la búsqueda de soluciones tecnológicas, la inversión en tecnología de la información y el uso de herramientas digitales que promuevan la interoperabilidad, conectividad y gestión de datos para lograr estrategias que optimicen tiempos y logren óptimos resultados para beneficio de los pacientes.

4.1.2.5 Análisis de los factores Ecológicos o Ambientales

Posterior a evaluar las condiciones y para disminuir los riesgos ocasionados por el mal manejo de los residuos, se estableció la NTS 096-MINSA/DIGESA V.01, 2012 - Norma Técnica de Salud: “Gestión y Manejo de Residuos Sólidos en Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo”, donde se indica que el manejo y la clasificación de estos residuos es la siguiente:

- Biocontaminados: Directamente relacionados con las atenciones médicas.
- Residuos comunes
- Especiales

La importancia de la aprobación de esta norma técnica es que se puede implementar en todos los establecimientos donde los trabajadores se encuentran expuestos a estos desechos.

4.1.2.6 Análisis de los factores Geográficos

Dentro de los factores geográficos fundamentales para la implementación de la organización, la elección de la ubicación es uno de los factores más importantes, ya que esto va a permitir que sea accesible para los usuarios, siendo esta una de las características principales de la empresa.

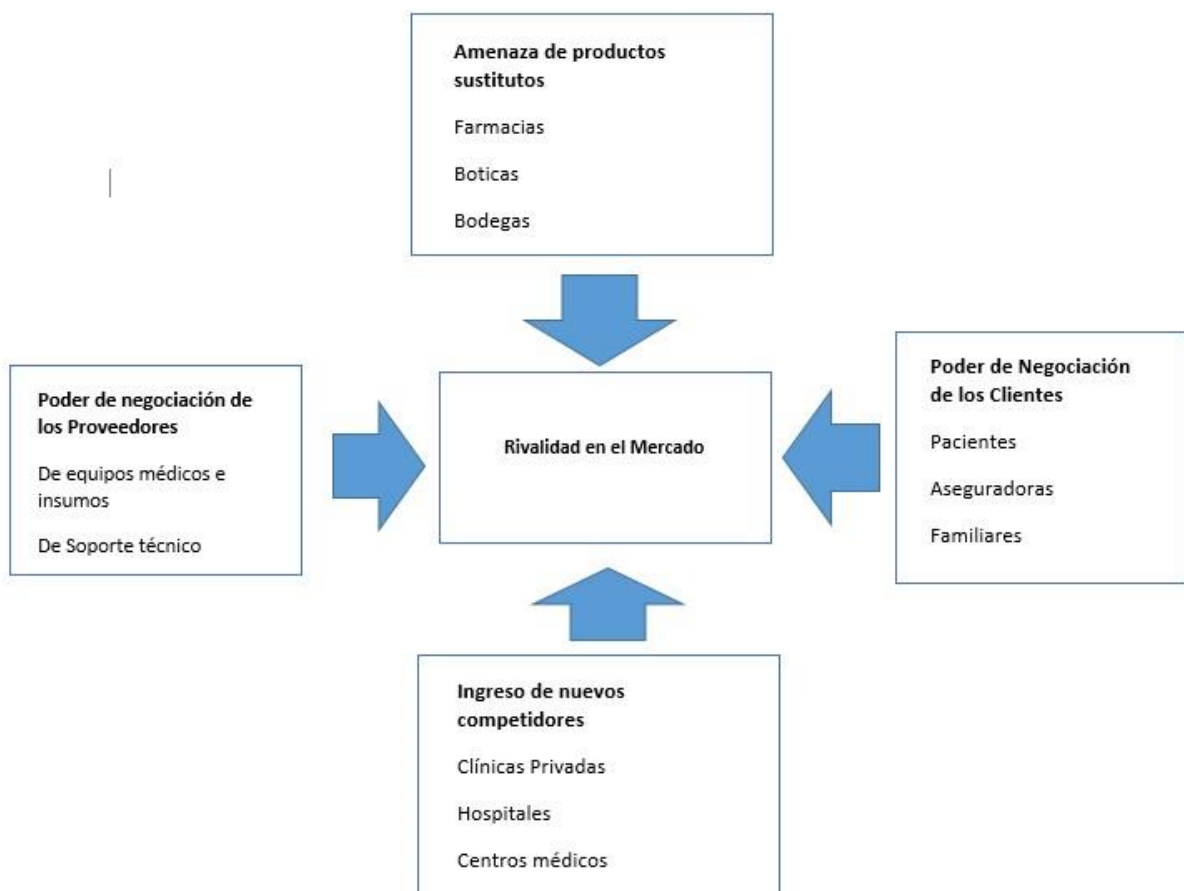
Por lo que se ha elegido de forma estratégica a Surquillo, como distrito céntrico, el cual de acuerdo a la distribución de zonas APEIM por NSE 2021 de Lima Metropolitana se ubica en la Zona 8.

4.2 Entorno Externo Directo

4.2.1 Matriz de la Competitividad (Autor: Michael Porter)

- 4.2.1.1 Rivalidad entre los competidores (del mercado)
- 4.2.1.2 Amenaza de los competidores (Ingreso de nuevos competidores)
- 4.2.1.3 Poder de negociación de los clientes
- 4.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores
- 4.2.1.5 Amenaza de ingreso de servicios sustitutos

FIGURA N° 36 - Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Integrantes del grupo

4.3 Análisis de las expectativas de los stakeholders externos, indirectos o secundarios

4.3.1 Stakeholders externos o indirectos

4.3.1.1 Competidores: se muestran a continuación algunos competidores que van a querer influenciar sobre las decisiones de los usuarios.

- Centros médicos
- Policlínicos
- Clínicas ambulatorias
- Farmacias

4.3.1.2 Instituciones gubernamentales: instituciones del estado cuyo fin es brindar un servicio público para la ciudadanía. Estos pueden influir de forma positiva o negativa de acuerdo si nuestra organización cumple los parámetros establecidos.

- Ministerio de Salud
- Defensoría del pueblo
- SUSALUD
- SUNAT

4.3.1.3 Comunidad: grupo social los cuales tienen intereses comunes, en búsqueda del beneficio del cuidado de la salud de la población, su bienestar y medio ambiente.

- Comunidad local

4.3.1.4 Asociación comercial: son organizaciones creadas por la unión de diversas empresas del mismo o distinto rubro. Tienen como objetivo que las empresas colaboren entre sí.

- Asociación PYME Perú

4.4 Evaluación de Factores Externos (EFE)

4.4.1 Oportunidades y Amenazas

Cuadro N°4 - Evaluación de Factores Externos

ESSENTIAL MEDCARE			
Oportunidades y Amenazas	Importancia	Calificación	Peso Ponderal
Tendencias por la transformación digital , uso de herramientas tecnológicas, innovación de la atención en salud y salud digital.	20%	4	0,8
Formalidad de la empresa siguiendo las normas legales promoviendo el desarrollo de la reforma laboral	12%	3	0,36
Promover la productividad de la empresa y su crecimiento económico	25%	4	1
Desarrollo de economía sustentable.	8%	3	0,24
Competividad con otros establecimientos privados o públicos relacionados a salud.	15%	2	0,3
Coyuntura política actual del gobierno peruano	10%	1	0,1
Inestabilidad económica incrementada desde la Pandemia por Covid-19	10%	1	0,1
	100%		2,9
			Entorno Atractivo

Fuente: Integrantes del grupo

Con respecto al análisis de la matriz EFE; se concluye que el entorno es atractivo para realizar el Plan de negocio planteado

Cuadro N°5 - Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES
Tendencias por la transformación digital , uso de herramientas tecnológicas, innovación de la atención en salud y salud digital.
Formalidad de la empresa siguiendo las normas legales promoviendo el desarrollo de la reforma laboral
Promover la productividad de la empresa y su crecimiento económico
Desarrollo de economía sustentable.
AMENAZAS
Competividad con otros establecimientos privados o públicos relacionados a salud.
Coyuntura política actual del gobierno peruano
Inestabilidad económica incrementada desde la Pandemia por Covid-19

4.5 Estrategias, Metas y Acciones

4.5.1 Misión

Brindar atención sanitaria integral para la recuperación de los pacientes y su reintegro a la sociedad, la cual permita mejorar su calidad de vida a través de servicios de salud de alta calidad, asequibles y oportunos, que contribuya a la tranquilidad y seguridad de los pacientes y sus familias.

4.5.2 Visión

Ser líder y reconocido como la mejor clínica de atención ambulatoria de salud integral que brinda la mejor experiencia al paciente con los más altos estándares de calidad y seguridad médica

4.5.3 Valores

Los principales valores son:

- *Experiencia al paciente:* Porque está relacionado con la calidad de la atención recibida y percibida por los pacientes que permite lograr su satisfacción a través de los servicios brindados y de ofrecerles además la resolución de sus inquietudes y el acompañamiento en su proceso de atención, fortaleciendo el compromiso con nuestros clientes y su fidelización.
- *Talento:* Porque es la base de nuestro servicio el tener personal altamente calificado, profesional, con vocación de servicio y empatía que permita lograr una comunicación asertiva y educada con el paciente.
- *Innovación:* Porque es la herramienta que nos va a permitir tener mejor llegada con nuestros clientes, en su captación, seguimiento y control para que sientan que hay un apoyo y monitoreo continuo sobre su estado de salud.

4.5.4 Estrategia del negocio

La propuesta de negocio es la creación de una clínica ambulatoria de atención de salud integral a modo de fast health que nos permita ofrecerle a nuestros usuarios una óptima calidad de atención, rápida, asequible y que permita recuperar al paciente de patologías de baja complejidad; contribuyendo a disminuir la demanda no satisfecha de usuarios sin atención oportuna.

Además que pueda ubicarse en puntos estratégicos luego de realizar el estudio de mercado y en lugares de mayor contacto con clientes, como centros comerciales, malls, colegios, entre otros.

Estrategia de Liderazgo en costos con diferenciación:

Es cuando una empresa tiene una ventaja competitiva porque puede ofrecer sus servicios a los precios más convenientes de un sector de la industria; y esto hace que puedan captar la preferencia de los clientes.

5 Investigación de Mercados

5.1 Diseño de Investigación

5.1.1 Diseño dentro del enfoque cualitativo

El estudio se realiza a potenciales clientes para conocer el nivel de aceptación y opinión de la propuesta.

- Exploración con datos secundarios, efectuando búsquedas de información de diversas fuentes.

5.1.2 Objetivos

- Comprender las características más valoradas por los usuarios
- Conocer la percepción y opiniones sobre la propuesta de servicio y que es lo que esperarían encontrar.
- Conocer el grado de aceptación de la propuesta y el grado de interés hacia la propuesta de negocio.
- Conocer la disposición a contratar o pagar por el servicio.

5.1.3 Análisis de la competencia

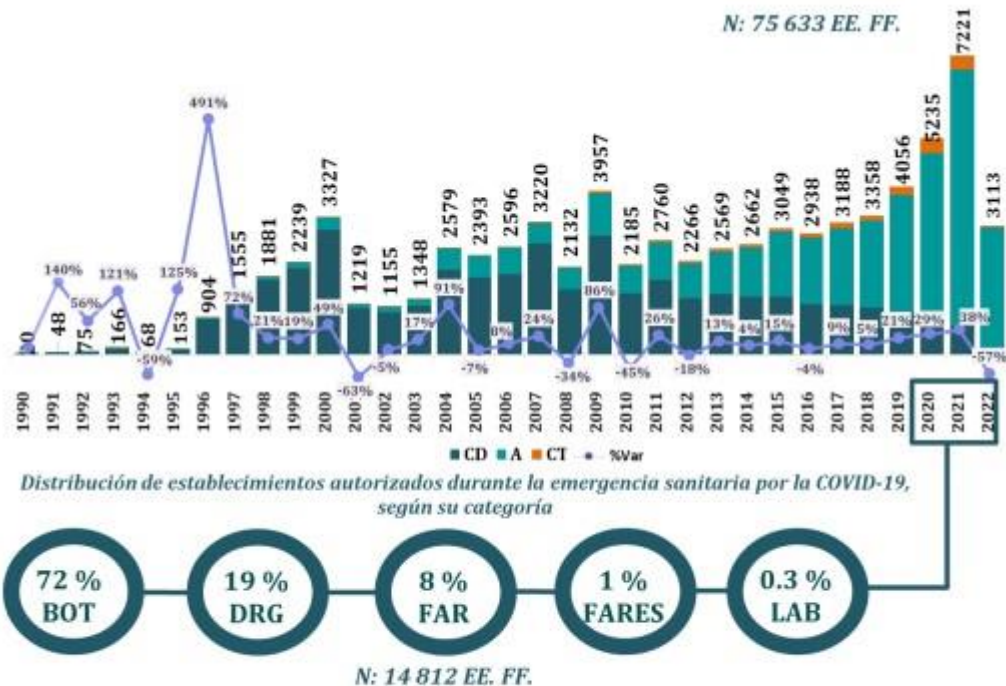
Para investigar el mercado es necesario analizar la competencia, en el presente caso se detalla información de establecimientos farmacéuticos, estos datos son obtenidos del Sistema Integrado de Establecimientos Farmacéuticos de la Digemid (SI-DIGEMID).

Se muestra a continuación la evolución histórica del número de establecimientos farmacéuticos privados autorizados, los cuales durante el 2021 se incrementó en un 38% respecto al 2020.

Desde el 16 de marzo del 2020 (inicio de la pandemia) al 30 de junio de 2022 fueron autorizados 14'812 establecimientos farmacéuticos que, en su mayoría, correspondieron a boticas (72 %).

FIGURA N° 37 - Evolución histórica del número de establecimientos farmacéuticos privados

autorizados (Al 30/06/22)

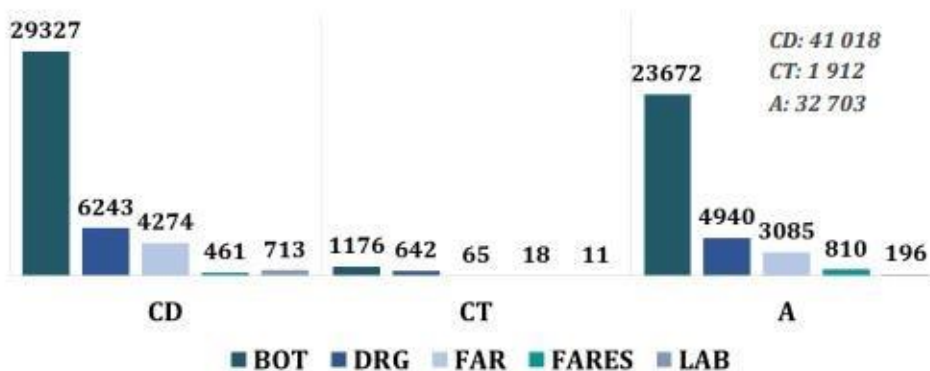


Nota:

CD: Cierre Definitivo; A: Activo; CT: Cierre Temporal; Var: Variación; BOT: Botica; DRG: Droguería; FAR: Farmacia; FARES: Clínicas; LAB: Laboratorio.

Fuente: SI-DIGEMID - Equipo de Estudios e Investigación de Acceso y Uso (EEIAU)/ De la Dirección de Farmacovigilancia, Acceso y Uso (DFAU) / DIGEMID.

FIGURA N° 38 - Cantidad de establecimientos farmacéuticos privados autorizados, según tipo de establecimiento (Al 30/06/22)



Nota:

CD: Cierre Definitivo; A: Activo; CT: Cierre Temporal; BOT: Botica; DRG: Droguería; FAR: Farmacia; FARES: Clínicas; LAB: Laboratorio.

Fuente: SI-DIGEMID - Equipo de Estudios e Investigación de Acceso y Uso (EEIAU)/ De la Dirección de Farmacovigilancia, Acceso y Uso (DFAU) / DIGEMID.

**Las droguerías son establecimientos de venta minorista de nivel inferior a una farmacia, que no cuentan con personal farmacéutico, venden medicamentos de venta libre, productos químicos y remedios caseros.*

De acuerdo a la información de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) a Junio 2022, se tienen 32703 establecimientos farmacéuticos activos, de los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro N°6 - Establecimientos farmacéuticos activos

Establecimientos farmacéuticos activos	Cantidad	%
Tipos:	32703	100%
Boticas y Farmacias	26757	82%
Droguerías	4906	15%
Farmacia (clínicas)	655	2%
Laboratorio	385	1%

Fuente: Equipo de Estudios e Investigación de Acceso y Uso (EEIAU)/ De la Dirección de Farmacovigilancia, Acceso y Uso (DFAU) / DIGEMID.

Siendo el 82 % de los establecimientos farmacéuticos activos en el sector privado los que pertenecen a la categoría de boticas y farmacias, los cuales son en su mayoría establecimientos independientes (89 %).

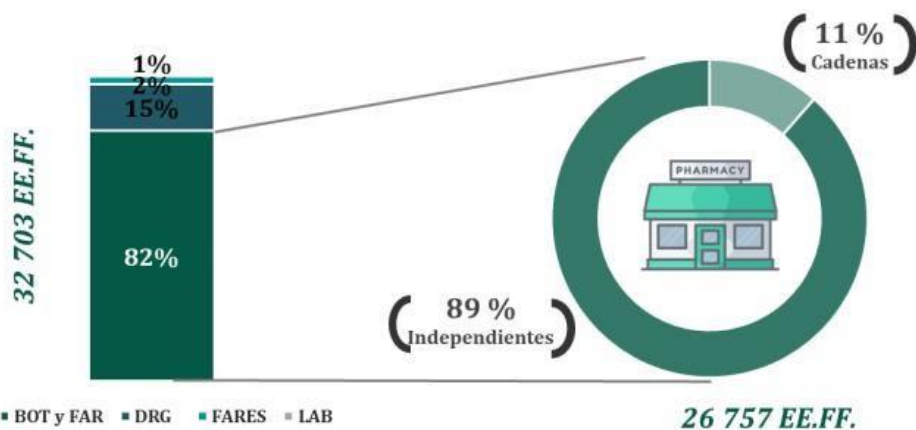
Del cuadro anterior; se muestran las boticas y farmacias, con establecimientos independientes(89%) y en cadenas farmacéuticas (11%).

Cuadro N°7 - Boticas y Farmacias

Establecimientos farmacéuticos activos	Cantidad	%
Boticas y Farmacias	26757	100%
- Independientes	23681	89%
- Cadenas	3076	11%

Fuente: Equipo de Estudios e Investigación de Acceso y Uso (EEIAU)/ De la Dirección de Farmacovigilancia, Acceso y Uso (DFAU) / DIGEMID.

FIGURA N° 39 - Establecimientos farmacéuticos



Nota:

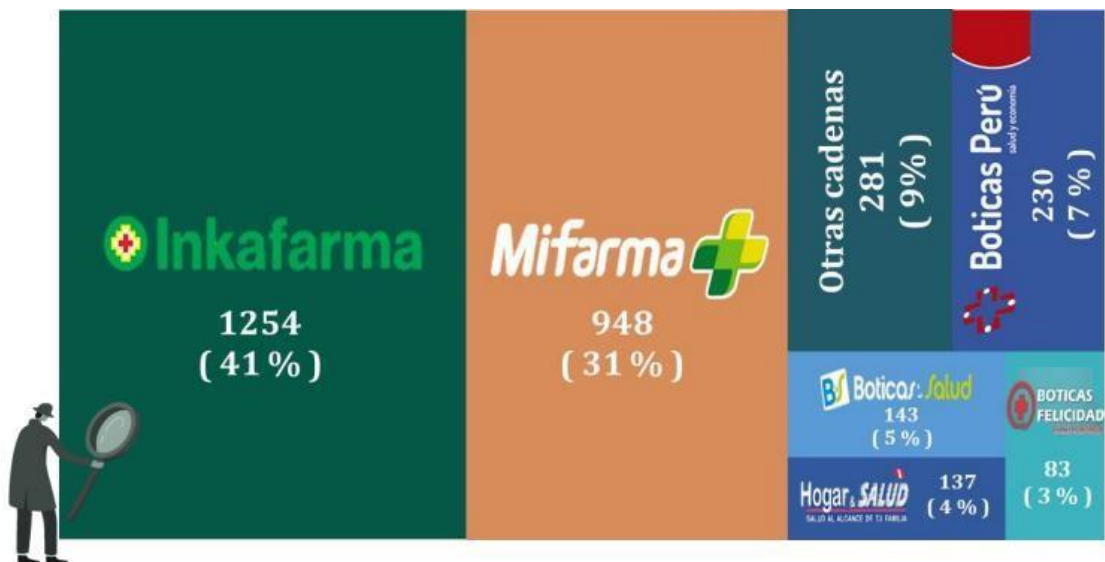
BOT: Botica; **FAR:** Farmacia; **DRG:** Droguería; **FARES:** Clínicas; **LAB:** Laboratorio.

Fuente: SI-DIGEMID.

Fuente: Equipo de Estudios e Investigación de Acceso y Uso (EEIAU)/ De la Dirección de Farmacovigilancia, Acceso y Uso (DFAU) / DIGEMID.

De las cadenas, destacan Inkafarma y Mifarma con 1254 y 948 establecimientos farmacéuticos activos respectivamente; estos pertenecen al grupo económico de InRetail Pharma y tienen una participación conjunta del 72% respecto al total de establecimientos que son cadenas.

FIGURA N° 40 - Cadenas farmacéuticas



“Inkafarma y Mifarma concentran más del 70 % de los establecimientos de esta categoría.”

Fuente: Equipo de Estudios e Investigación de Acceso y Uso (EEIAU)/ De la Dirección de Farmacovigilancia, Acceso y Uso (DFAU) / DIGEMID.

Cuadro N°8 - Establecimientos farmacéuticos en Lima Moderna

REGISTRO NACIONAL DE ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS EN LIMA MODERNA						
DISTRITOS DE LIMA MODERNA	BOTICAS (Inkafarma, Mifarma, otros)	DROGUERIAS	FARMACIA	FARMACIA DE LOS EESS	LABORATORIO	Total
Barranco	26	11	2	3	0	42
Jesús María	74	84	5	22	0	185
La Molina	98	123	8	9	0	238
Lince	76	118	13	10	3	220
Magdalena del Mar	59	99	2	11	2	173
Miraflores	99	330	5	17	2	453
Pueblo Libre	62	70	7	7	4	150
San Borja	72	124	9	21	0	226
San Isidro	55	308	4	26	4	397
San Miguel	110	130	17	7	5	269
Santiago de Surco	268	340	19	23	4	654
Surquillo	79	90	8	10	4	191

Fuente: Adaptado de Digemid - Registro Nacional de Establecimientos Farmacéuticos

Adicionalmente es importante mencionar el número de establecimientos de primer, segundo y tercer nivel de atención que se ubican en Lima al año 2021.

Cuadro N°9 - Establecimientos de salud de I, II y III nivel de atención en Lima

1er nivel	II-1	II-2	II-E	III-1	III-2	III-E	Total
851	16	12	4	12	10	4	909

Fuente: RENIPRESS, Diciembre 2021

El distrito de Surquillo cuenta con tres establecimientos de salud del MINSA:

- ❖ Centro de Salud Surquillo, Categoría I-4
- ❖ Centro de Salud El Pedregal, Categoría I-3
- ❖ Centro de Salud Villa Victoria El Porvenir, Categoría I-3

5.1.4 Estudio y segmentación del mercado

Para poder segmentar el mercado objetivo, evaluamos a la población de Lima de acuerdo al nivel socioeconómico basándonos en los estudios del APEIM que ha podido ser consolidado a través del CPI (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública); de acuerdo a esto, nos enfocamos en detallar la población de Lima Moderna y sus distritos que lo conforman.

FIGURA N°41 - Nivel socioeconómico de Lima

Zonas	Distritos	Población		Estructura NSE (% horizontal)			
		Miles	%	AB	C	D	E
Lima Norte	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,694.1	24.8	21.3	44.9	27.9	5.9
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	862.7	7.9	27.5	47.4	19.5	5.6
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,493.5	13.7	69.1	24.1	5.7	1.1
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,666.5	24.5	16.2	47.9	29.1	6.8
Lima Sur	Chorrillos, Lurin, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,882.4	17.3	16.3	53.0	23.8	6.9
Callao	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla.	1,130.1	10.4	20.0	49.2	24.3	6.5
Balneario	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa.	155.2	1.4	10.7	55.4	29.5	4.4
Total Lima Metropolitana		10,884.5	100.0	26.0	45.0	23.4	5.6

Fuente: CPI 2021, según APEIM - Estructura socioeconómica 2020

Cuadro N°10 - Estructura socioeconómica de Lima Moderna

LIMA MODERNA	Población		Estructura NSE (% horizontal)			
	Miles	%	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E
	1493,5	13,7	69,1	24,1	5,7	1,1
LIMA MODERNA	Población (Miles)		Estructura NSE (Miles - horizontal)			
Barranco, Jesús María, La Molina, Lince Magdalena del mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1493,5		NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E
			1032,009	359,934	85,130	16,429

Fuente: Adaptado de CPI 2021

Adicionalmente a ello, se identifica que los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C, según la Figura N°12 y Cuadro N°8 del APEIM 2021 adjunto al presente documento, representan el 70% de la población de Lima Metropolitana (11'201,960), la cual sería de 7'841,372 personas.

A continuación se adjunta en porcentaje la población por nivel socioeconómico de acuerdo a las zonas del APEIM que representan Lima Moderna (zona 6, 7 y dos de los distritos de la zona 8, que incluye Surquillo y Barranco).

Cuadro N°11 - Porcentaje (%) de la Población por Nivel Socioeconómico

ZONA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Población	2,50%	19,50%	47,90%	24,50%	5,60%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	17%	10,30%	1,60%	0,80%	0%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	56,50%	10,50%	1,30%	0,80%	0,60%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	4,20%	9,70%	8,00%	7,90%	5,70%
Población de Zonas 6, 7 y 8	78%	30,50%	10,90%	9,50%	6%

Fuente: Adaptado de APEIM 2021

Se adjunta el porcentaje de la población por distrito de las zonas en mención del APEIM de Lima Moderna.

Cuadro N°12 - Porcentaje (%) de la Población por distrito

ZONA	DISTRITO	POBLACIÓN
Zona 6	Jesús María	0,80%
	Lince	0,60%
	Pueblo Libre	0,90%
	Magdalena	0,60%
	San Miguel	1,60%
Zona 7	Miraflores	1,10%
	San Isidro	0,60%
	San Borja	1,20%
	Surco	3,50%
	La Molina	1,50%
Zona 8	Surquillo	1%
	Barranco	0,40%
	Chorrillos	3,30%
	San Juan de Miraflores	3,70%

Fuente: Adaptado de CPI, 2021

Para definir el mercado objetivo se utilizará el porcentaje de rango de edades según nivel socioeconómico con población económicamente activa a partir de los 18 años en adelante, nuestro enfoque será en el grupo poblacional de 18 a 55 años que se atiendan

por patologías ambulatorias de baja complejidad y de acuerdo al análisis de la demanda que se tenga, se evaluará la posibilidad de atención pediátrica.

FIGURA N°42 - Población por segmentos de edad según NSE



Fuente: CPI 2021, según APEIM - Estructura socioeconómica 2020 / INEI - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017

Cuadro N°13 - Porcentaje (%) de rango de edad por NSE

Edad	NSE AB %	NSE C %	NSE D %	NSE E %
18 - 24 años	10,8%	11,7%	11,9%	11,9%
25 - 39 años	24,4%	25,4%	25,7%	25,8%
40 - 55 años	21,4%	20,5%	20,2%	20,1%
56 - + años	20,8%	16,9%	15,8%	15,2%
<i>Σ de Rangos de edad</i>	<i>77,5%</i>	<i>74,5%</i>	<i>73,5%</i>	<i>73,0%</i>

Fuente: Adaptado de CPI, 2021

Se valora entonces el mercado objetivo de población económicamente activa mayores de 18 años por nivel socioeconómico en su Lima Moderna.

Cuadro N°14 - Cálculo del mercado objetivo

Población mercado objetivo	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E
LIMA MODERNA				
Barranco, Jesús María, La Molina, Lince Magdalena del mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	799,697	268,084	62,611	11,998

Fuente: Adaptado de CPI, 2021

Determinando que la población objetiva de nivel socioeconómico A, B y C mayores de 18 años de Lima Moderna es de 1067,781 personas.

5.1.4 Muestreo

Diseño de la muestra:

-Población económicamente activa de los niveles socioeconómicos A, B y C

Tamaño muestral:

-Se aplicará fórmula según universo establecido y grado de confianza en 95%.

Procedimiento del muestreo

-Se realizará un muestreo probabilístico, en el cual se selecciona una parte representativa de la población, con el fin de hacer inferencias sobre el total para obtener un perfil estadístico de la población.

A continuación se detalla, a partir de la información previa, el cálculo del tamaño de la muestra de nuestra población o universo asignado.

Cuadro N°15 - Cálculo del tamaño de muestra

INFORMACIÓN	Valores	Interpretación de los valores
Población (N)	1067,781	Total población NSE AB + C
Nivel de confianza (Z ²)	(1,962) ²	Seguridad del 95%

Probabilidad de éxito (p)	0,5	50%
Probabilidad de fracaso (q)	0,5	(1-p)
Error (e ²)	(0,04) ²	Precisión o error máximo admisible en términos de proporción

Fuente: Adaptado de APEIM 2021 y CPI 2021

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Reemplazando valores con la fórmula, se obtiene que:

$$\text{Tamaño de la muestra (n) = 385}$$

Estableciendo que se realizará una muestra de 385 encuestas, que representa un cálculo estadísticamente significativo, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 4% para la realización de las encuestas de estudio de mercado de nuestro proyecto.

5.1.5 Metodología de la encuesta de estudio del mercado

Se ha diseñado un cuestionario de preguntas de opción única, considerando también la opción abierta a sugerencia de los encuestados, para poder realizar un sondeo sobre las opciones que actualmente existen, lo que la personas escogerían y si les interesa nuestra propuesta.

El enfoque de realización de la encuesta va dirigida a grupos objetivos realizado por medio de redes de contacto, utilizando la herramienta de Google form para la recolección de la información, compartida mediante un link de enlace a través de redes sociales. La encuesta se encuentra adjunta en el Anexo 01.

5.1.6 Técnica de Focus Group

Se realiza una dinámica grupal en las que cada participante experto da una opinión acerca de la propuesta en base a sus experiencias y vivencias personales.

Se elabora una guía del proceso a seguir con datos generales y objetivos planteados.

5.1.7 Desarrollo del focus group - Entrevista a expertos

Invitación a los participantes (10) y dinámica en bloques. Al final realizar las conclusiones.

5.2 Instrumentos y Procedimientos

Esto se realizará ejecutada la actividad y se añadirá en los anexos del trabajo.

5.3 Resultados

Se añadirán los resultados de las encuestas y el desarrollo de los focus group. Se adjunta el acceso directo a la encuesta a través del presente enlace QR

FIGURA N°43 - QR de la Encuesta



Fuente: Autores de la tesis

5.3.1 Resultados de las Encuestas

Se realizaron 385 encuestas como parte del estudio de mercado, el proceso se realizó luego de los focus group y entrevistas a profundidad; desde el 18 de marzo al 09 de abril del 2023; a través de redes sociales y presencialmente en lugares concurridos de Lima Moderna, utilizando el link de acceso o el QR del cuestionario.

Los resultados se muestran adjuntos representados en los siguientes gráficos a continuación:

Resultados de la pregunta N°1:

Con respecto al rango de edad; se evidencia que un 39% representa la población encuestada de 18 a 29 años de personas en etapa de vida joven; un 37,7% de 30 a 39 años; el 11,4% de 40 a 49 años y el 7% de 50 a 59 años, representan a la población en etapa de vida adulta y el 4,9% la población adulta mayor de 60 años a más. Sólo el rango entre 18 a 39 años representa el 76.7% de la población encuestada.

Se definió luego del estudio y segmentación del mercado que nos enfocaremos en la población económicamente activa de 18 a 55 años.

El grupo de 60 años a más, sería el segundo grupo a considerar, especialmente por patologías crónicas de seguimiento; sin embargo, tenemos que tener en cuenta que probablemente este grupo poblacional requiera de más especialistas, por la probabilidad de tener patologías complejas, comorbilidades asociadas o de tratamiento específico como salas de observación, hospitalización, tratamiento endovenoso o de emergencia, los cuales no brindaremos inicialmente como parte de nuestro proyecto.

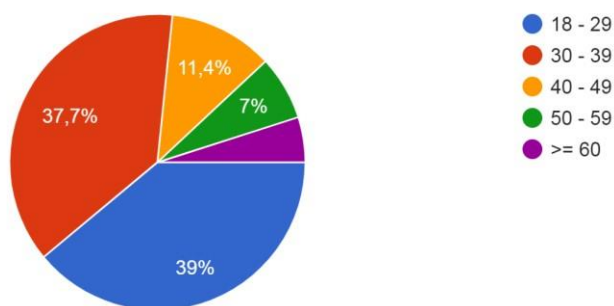
Actualmente existen establecimientos que cuentan con programas para pacientes crónicos los cuales están asociados a compañías de seguro; por lo que se les brinda ciertos beneficios y seguimiento continuo de sus atenciones, para de esta manera evitar complicaciones futuras.

Por lo que, tomando en cuenta esto, consideramos de primer enfoque evaluar a la población ya mencionada previamente.

Gráfico N°2 - Porcentaje de acuerdo al grupo etario

1. Edad

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

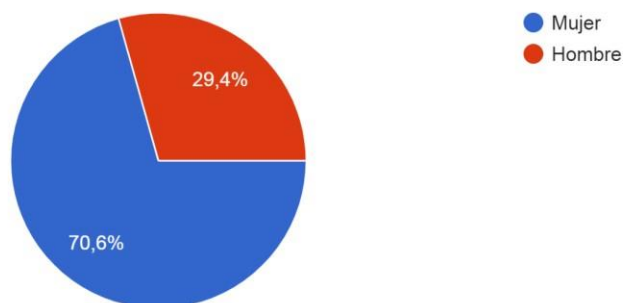
Resultados de la pregunta N°2:

En relación al sexo; se evidencia que el 70.6% corresponde a población de mujeres y el 29.4% a varones.

Gráfico N°3 - Porcentaje de acuerdo al Sexo

2. Sexo

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

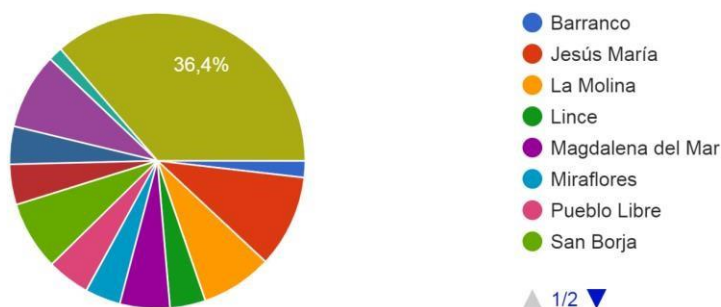
Resultados de la pregunta N°3 - Parte I y II:

Referente al distrito de residencia; el 10.1% vive en el distrito de Jesús María, el 8.3% en Santiago de Surco, el 7.8% en La Molina, el 7.5% en San Borja, 5.5% en Magdalena del Mar, entre otros distritos de Lima Moderna; además se evidencia que el 36,4% de los encuestados residen en distritos ajenos a Lima Moderna.

Gráfico N°4 - Porcentaje de acuerdo al distrito de residencia

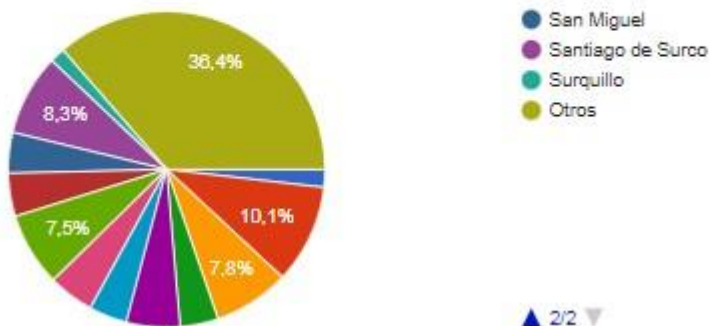
3. Distrito de residencia

385 respuestas



3. Distrito de residencia

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

Resultados de la pregunta N°4:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 65.5% de los encuestados tiene un grado de instrucción superior completo y un 28,1% superior incompleto; que incluye a la población con estudios universitarios o escuelas técnicas superiores.

Gráfico N°5 - Porcentaje de acuerdo al grado de instrucción

4. Grado de instrucción

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

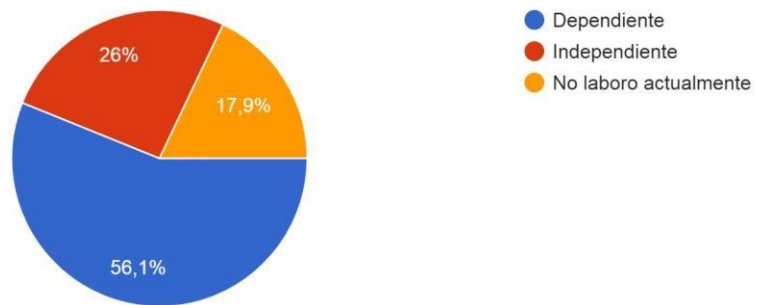
Resultados de la pregunta N°5:

Con respecto a la situación laboral de la población encuestada; el 56,1% son personas dependientes de empleadores a través de un contrato de trabajo; el 26% son independientes, prestando sus servicios de manera individual y el 17,9% no laboran actualmente.

Gráfico N°6 - Porcentaje de acuerdo a la situación laboral

5. Situación Laboral

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

Resultados de la pregunta N°6:

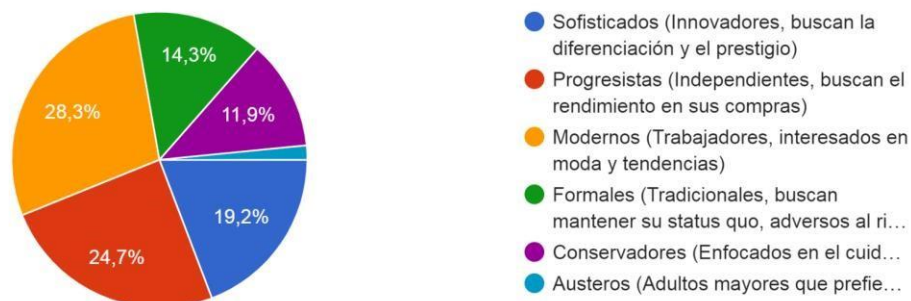
En relación al estilo de vida, el 28,3% se define como moderno, personas trabajadoras con interés en la moda y tendencias; el 24,7% como progresistas, personas independientes que buscan el rendimiento en sus compras; el 19,2%, sofisticados, personas innovadoras que buscan diferenciarse; el 14,3%, formales, con un estilo de vida tradicional, adversos al riesgo; el 11,9%, son conservadores, enfocados en el

cuidado de la familia; y el 1.6%, austeros, adultos mayores que prefieren no cambiar sus hábitos.

Gráfico N°7 - Porcentaje de acuerdo a su estilo de vida

6. Describa mejor su estilo de vida

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

Resultados de la pregunta N°7:

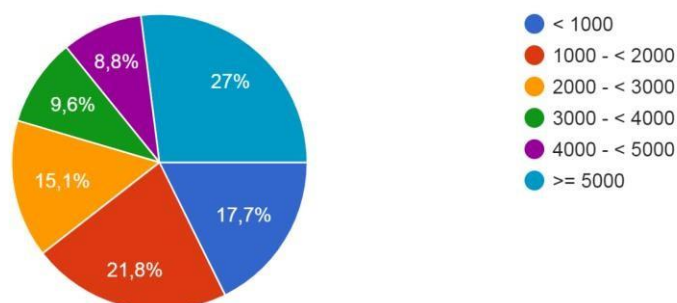
El ingreso promedio mensual en el 27% de las personas es mayor o igual a 5000 soles, seguido de un 21.8% que gana un promedio de 1000 a menos de 2000 soles; el 17.7% gana menos de 1000 soles; el 15.1% gana entre 2000 a menos de 3000 soles; entre otras opciones representadas en el gráfico a continuación; siendo el grupo menor de S/.1000 a menor de S/.2000 soles, el que tiene un porcentaje representativo del 39.5%.

Lo que se refleja también que al cierre del 2022 el ingreso promedio mensual en Lima fue de S/. 1714.7 (*Fuente: INEI*).

Gráfico N°8 - Porcentaje de acuerdo a su ingreso promedio mensual

7. Ingreso promedio mensual en soles (S/.)

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

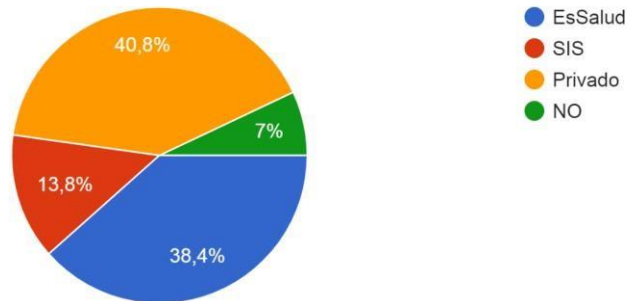
Resultados de la pregunta N°8:

Respecto a si la población encuestada tiene o no algún seguro; el 40.8% respondió que sí tiene un seguro privado y el 38,4% que tiene EsSalud; por lo que pueden utilizar sus seguros para poder atenderse.

Gráfico N°9 - Porcentaje de acuerdo al seguro de salud

8. ¿Tiene algún seguro de Salud?

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

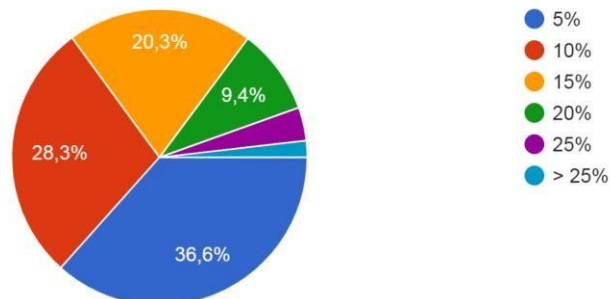
Resultados de la pregunta N°9:

Referente a los ingresos que se invierte en salud, el 36.6% de la población encuestada asigna un 5% al cuidado de su salud; el 28.3% asigna un 10% de sus ingresos y el 20.3% de la población asigna un 15% de sus ingresos totales.

Gráfico N°10 - Porcentaje de ingresos asignados a Salud

9. ¿Qué porcentaje de sus ingresos asigna a la Salud?

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

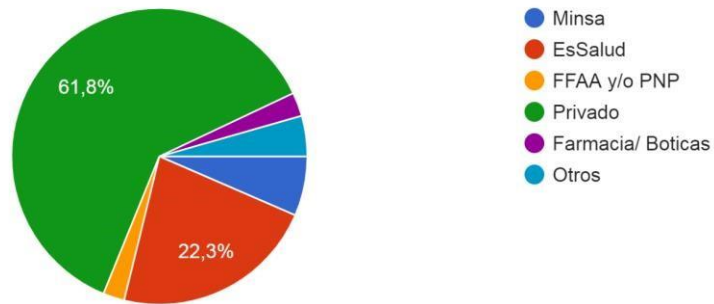
Resultados de la pregunta N°10:

El 61.8% se atiende de manera Privada, el 22.3% se atiende en Essalud; el 6.5% en el Minsa; el 2.6% en Farmacia o Boticas; el 2.3% en Fuerzas Armadas o Policiales; y el 4.4% en otros lugares.

Gráfico N°11 - Porcentaje de atenciones en establecimientos de salud

10. ¿Dónde se atiende cuando presenta algún problema de salud?

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

Resultados de la pregunta N°11:

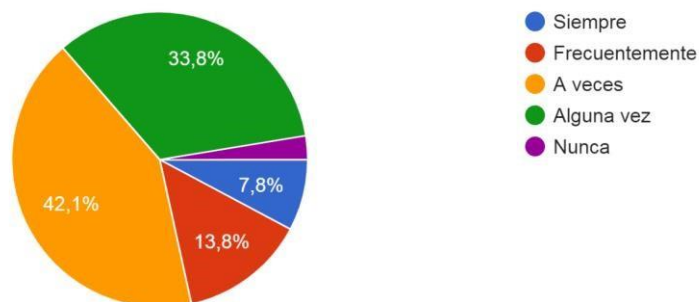
El 42.1% de los encuestados se atienden a veces en establecimientos de salud; el 33.8% se atiende alguna vez; el 13.8% acude frecuentemente, el 7.8% se atiende siempre; y el 2.6% no se ha atendido nunca en un establecimiento.

Por lo que debemos fortalecer la cultura de prevención de la enfermedad y no sólo en enfocarnos en la recuperación de la salud debido a una patología presentada.

Gráfico N°12 - Porcentaje de acuerdo a la frecuencia de atenciones

11. ¿Con qué frecuencia acude a un establecimiento para resolver algún problema de salud?

385 respuestas



Resultados de la pregunta N°12:

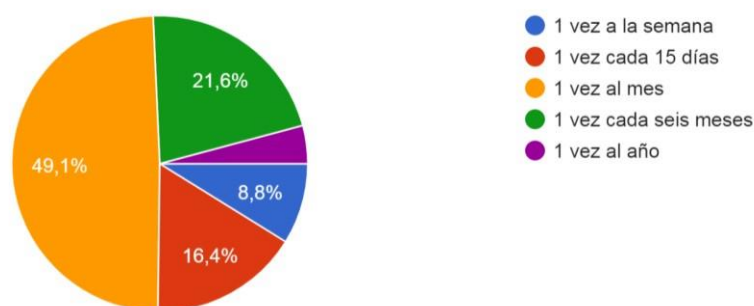
El 49.1% acude a la farmacia una vez al mes, el 21.6% acude una vez cada seis meses, el 16.4% cada quince días, el 8.8% una vez a la semana y el 4.2% una vez al año.

Teniendo esto relación con las preguntas previas en que los encuestados utilizan sus seguros privados o de EsSalud pero se atienden a veces o algunas veces en establecimientos de salud.

Gráfico N°13 - Porcentaje de acuerdo a la frecuencia de atenciones en farmacia

12. ¿Con qué frecuencia acude a la farmacia?

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

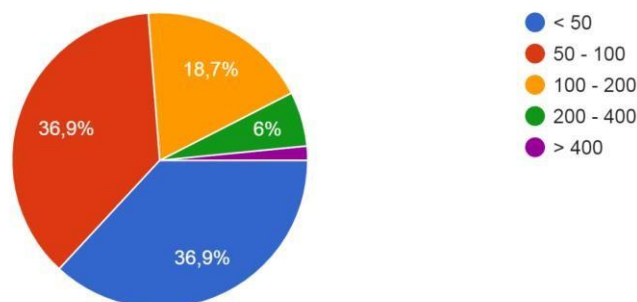
Resultados de la pregunta N°13:

Un 36.9% de la población invierte menos de S/.50; así como entre S/.50 y S/.100. El 18.7% invierte entre S/.100 y S/.200; el 6% entre S/.200 y S/.400; y el 1.6% mayor de S/.400. Por lo que se tendría en cuenta que un porcentaje representativo de la población (73.8%), consume aproximadamente hasta un máximo de S/.100.

Gráfico N°14 - Porcentaje de inversión (S/.) en farmacia

13. ¿Cuánto es lo que usted invierte en soles (S/.) en farmacia?

385 respuestas



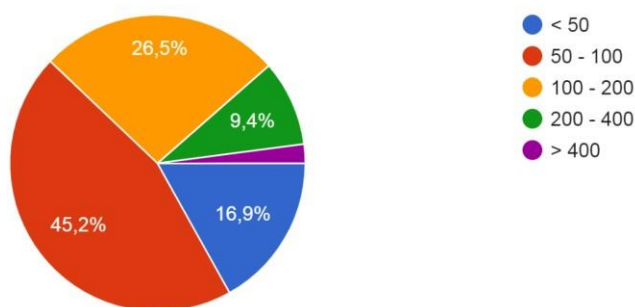
Resultados de la pregunta N°14:

El 45.2% de la población paga entre S/.50 y S/.100 cada vez que acude a un consultorio externo o se atiende por emergencia; el 26.5% invierte entre S/.100 y S/.200; el 16.9% menos de S/.50; el 9.4% entre S/.200 y S/.400; y el 2.1% invierte una suma mayor de 400 soles.

Gráfico N°15 - Porcentaje de costo de atenciones en Consulta o Emergencia

14. ¿ Cuánto es el costo promedio en soles (S/.) de atención cada vez que acude a atenderse por consulta externa o Emergencia? (excluyendo Farmacia)

385 respuestas



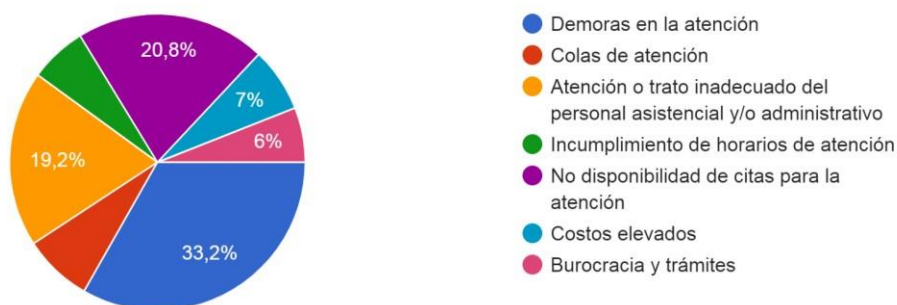
Resultados de la pregunta N°15:

Dentro de los atributos negativos que la población considera importantes al atenderse en un establecimiento; el 33.2% opina que son las demoras en la atención, el 20.8% la no disponibilidad de citas, el 19.2% es el trato no adecuado que recibe del personal que lo atiende, el 7.5% por las colas de atención, el 7% por los costos elevados; el 6.2% el incumplimiento en los horarios de atención; y el 6% debido a la burocracia y trámites del sistema.

Gráfico N°16 - Porcentaje de atributos negativos de la atención

15. ¿Cuál es el atributo negativo que considera más importante para usted al momento de recibir una atención en un establecimiento de salud?

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

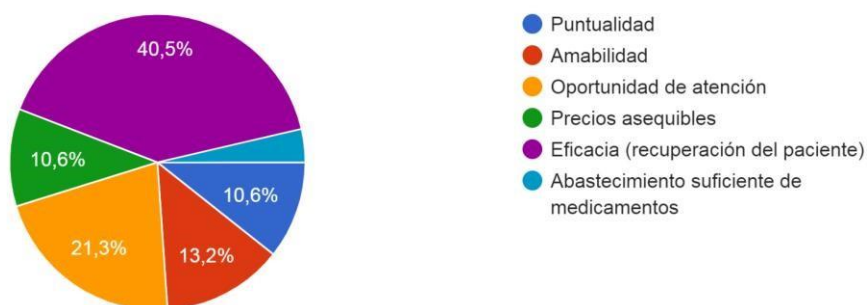
Resultados de la pregunta N°16:

Dentro de los atributos positivos que la población busca en la atención de un establecimiento es en un 40.5% la eficacia de la atención con el objetivo de la recuperación del paciente; en un 21.3% la oportunidad de la atención; en un 13.2% la amabilidad de las personas que lo atienden; un 10.6% buscan tanto la puntualidad de la atención como que los precios sean asequibles; y un 3.6% que tenga un abastecimiento suficiente de medicamentos en farmacia.

Gráfico N°17 - Porcentaje de atributos positivos de la atención

16. ¿Cuál es el atributo positivo más importante que usted busca en una atención ambulatoria?

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

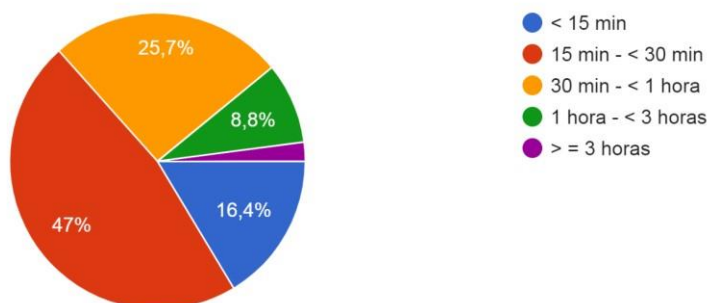
Resultados de la pregunta N°17:

El 47% de la población encuestada esperan entre 15 y 30 min en atenderse en un establecimiento de salud; el 25.7% entre 30 min y 1 hr; el 16.4% esperan menos de 15 min; el 8.8% entre 1 hr y 3hr; y el 2.1% más de 3 horas.

Gráfico N°18 - Porcentaje de tiempo de espera previo a la atención

17. ¿Cuál es el tiempo aproximado que usted espera actualmente para atenderse en consulta externa cuando requiere de este servicio?

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

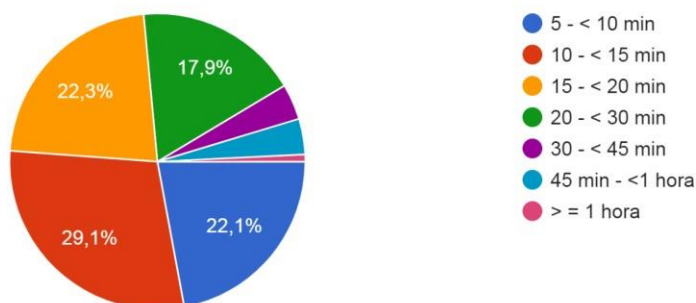
Resultados de la pregunta N°18:

El 29.1% de los encuestados estarían dispuestos a esperar entre 10 min y 15 min; el 22.3% entre 15 min y 20 min; el 22.1% entre 5 y 10 min; el 17.9% entre 20 y 30 min; el 3.9% esperarían entre 30 min a 45 min como de 45 min a 1 hr; y el 0.8% esperarían más de 1 hr.

Gráfico N°19 - Porcentaje de tiempo predispuesto a esperar por la atención

18. ¿ Cuánto tiempo usted estaría dispuesto a esperar para poder atenderse en una atención ambulatoria en caso de requerirlo?

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS:

Se plantea la creación y apertura de una clínica ambulatoria de atención integral, que cuente con profesionales de la salud calificados para el manejo de patologías ambulatorias de baja complejidad ofreciendo atenciones con altos estándares de calidad, siendo estas oportunas, eficaces, asequibles, sin previa cita y de ubicación accesible.

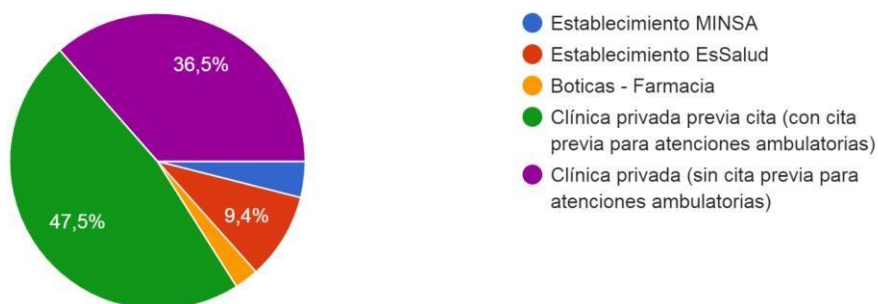
Resultados de la pregunta N°19:

El 47.5% preferiría atenderse en clínicas privadas previa cita; el 36.5% se atendería en clínicas privada sin previa cita; el 9.4% en EsSalud; el 3.9% en establecimientos Minsa y el 2.6% en farmacias o boticas.

Gráfico N°20 - Porcentaje de establecimientos de preferencia para atenderse

19. ¿ Dónde preferiría atenderse?

381 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

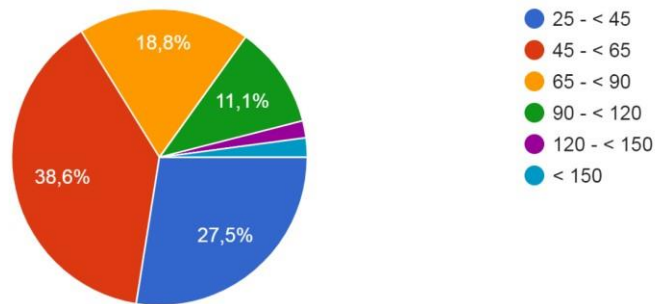
Resultados de la pregunta N°20:

El 38.6% estaría dispuesto a pagar entre S/.45 a S/.65; el 27.5% entre S/.25 a S/.45; el 18.8% entre S/.65 y S/.90; el 11.1% entre S/.90 y S/.120; el 2.1% menos de S/.150; y el 1.9% entre S/.120 y S/.150.

Gráfico N°21 - Porcentaje de predisposición al pago de la atención de la clínica propuesta

20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en soles (S/.) por atenderse en la propuesta de creación de la nueva clínica mencionada en la presentación del Plan de Negocios?

378 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

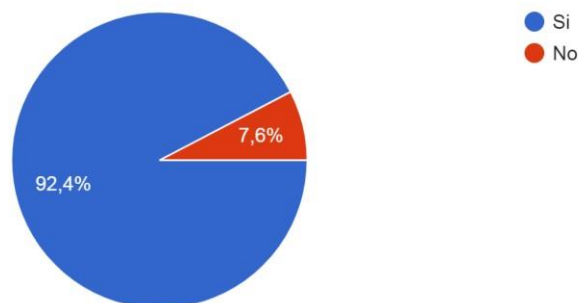
Resultados de la pregunta N°21:

La población encuestada sí consideraría atenderse en la nueva propuesta del plan de negocio por patologías de baja complejidad en un 92.4%; sin embargo el 7.6% no lo consideraría.

Gráfico N°22 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de atención en la clínica propuesta

21. ¿Consideraría poder atender su patología de baja complejidad (como: gripe, faringitis, otitis, esguince, etc.) en la nueva clínica mencionada en la presentación del Plan de Negocios?

380 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

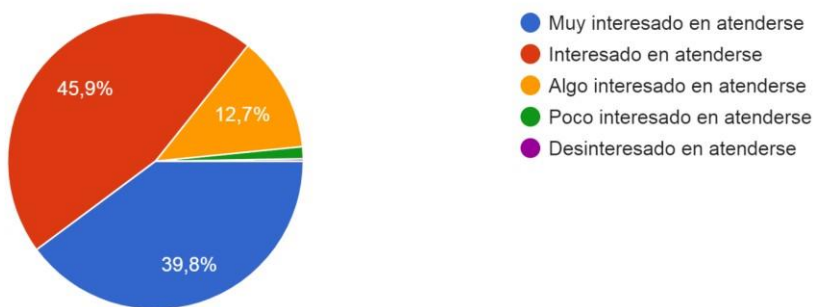
Resultados de la pregunta N°22:

El 45.9% de la población encuestada estarían interesados en atenderse en la nueva clínica propuesta con la optimización de tiempos de espera; el 39.8% se encuentran muy interesados en atenderse; el 12.7% algo interesados y el 1.3% poco interesados.

Gráfico N°23 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de atención con optimización de tiempos

Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

22. La nueva clínica propone la optimización de tiempos de espera en atenciones de patologías de baja complejidad en relación a otros establecimient...r lo que usted se encontraría con respecto a esto:
379 respuestas

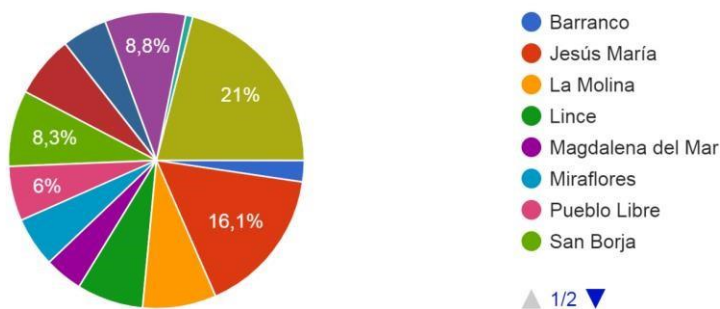


Resultados de la pregunta N°23 - Parte I y II:

El 16.1% le gustaría que la nueva propuesta de clínica se ubique en Jesús María; el 8.8% en Santiago de Surco; el 8.3% en San Borja; 8.1% en La Molina; 7.3% en Lince; 6.8% en San Isidro; el 6% en Pueblo Libre; 5.5% en Miraflores; entre otros adjuntos en el gráfico; sin embargo el 21% preferiría una ubicación ajena a Lima Moderna.

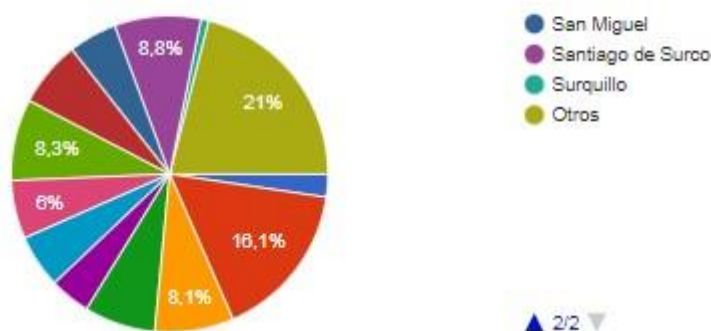
Gráfico N°24 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de ubicación

23. Le gustaría que la nueva clínica se encontrara cerca a alguno de los siguientes distritos:
385 respuestas



23. Le gustaría que la nueva clínica se encontrara cerca a alguno de los siguientes distritos:

385 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

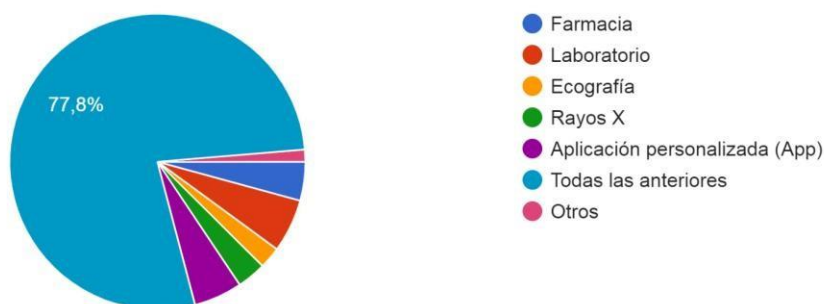
Resultados de la pregunta N°24:

El 77.8% de los encuestados les gustaría que la propuesta del plan de negocios cuente con los servicios de farmacia, laboratorio, ecografía, rayos X y aplicación personalizada; el 5.8% con laboratorio; 5.3% con el aplicativo; 4.2% con farmacia; 3.2% rayos X; 2.4% ecografía y el 1.3% con otros servicios.

Gráfico N°25 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de servicios

24. ¿Qué servicios le gustaría que ofrezca esta nueva clínica?

378 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

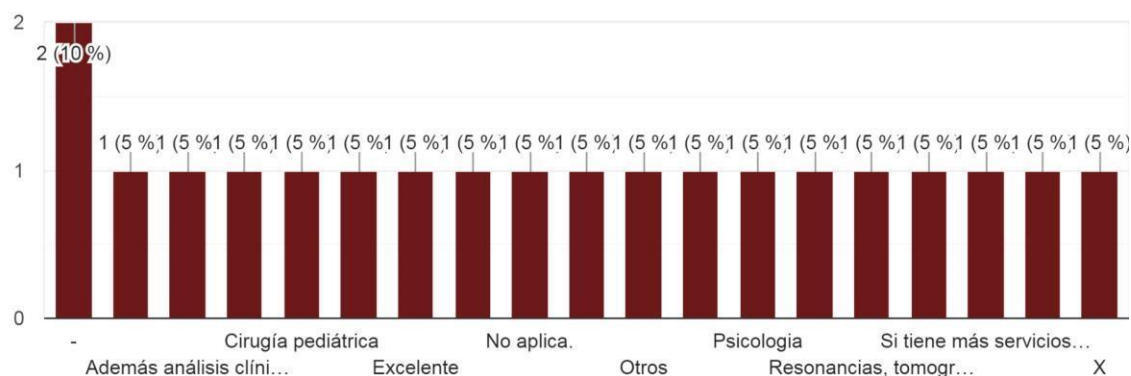
Resultados de la pregunta N°25:

Respecto a la pregunta previa el 1.3% de los encuestados marcaron la opción de otros servicios, como resonancia magnética, tomografía, atenciones por pediatría, psicología y psiquiatría.

Gráfico N°26 - Porcentaje de acuerdo a la preferencia de otros servicios

25. Si su respuesta anterior fue "Otros", especificar:

20 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

Resultados de la pregunta N°26:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las sugerencias se destacan las siguientes propuestas:

En relación:

- ❖ A las cualidades del personal; que tengan amabilidad, buen trato y empatía con el paciente, es importante la experiencia y capacitación de los profesionales que atiendan a los usuarios.
- ❖ Al proceso de atención; que sea oportuno, eficiente, con flujos establecidos, personal suficiente para la atención, que tenga un sistema de gestión de la calidad, optimización de tiempos y atención personalizada de los servicios brindados.
- ❖ Al tiempo; cumplimiento del horario; puntualidad en la atención, reducir los tiempos de espera para una atención rápida (atención express) con eficacia.
- ❖ A los precios; que sean accesibles y puedan atenderse personas de todo tipo de recursos.
- ❖ A la tecnología; que aplique innovación tecnológica, inteligencia artificial, historia clínica electrónica, canales virtuales, aplicativos y herramientas digitales para el seguimiento de la atención del paciente.
- ❖ A la infraestructura; con instalaciones modernas, ambiente de espera cómodo, facilidad de estacionamientos, escaleras amplias y/o considerar ascensores para una adecuada movilización.
- ❖ Al equipamiento; abastecimiento de equipos necesarios para la atención, así como de productos y/o insumos médicos, modernidad en los equipos, mantenimiento de los mismos, orden.
- ❖ Al pago de servicios; ofreciendo varios sistemas de pago en línea.

- ❖ Otros; considerar en sus atenciones la obtención de planes nutricionales, plan de ejercicios, en salud mental, de control de enfermedades crónicas y el servicio post venta para mantenerse en contacto con el cliente y evaluar su satisfacción.

Gráfico N°27 - Sugerencias propuestas por la población encuestada

26. ¿Qué sugerencias plantearía usted en base a su experiencia de atenciones en otros establecimientos, poder implementar en la propuesta de la nueva clínica?

257 respuestas



Fuente: Encuestas de Investigación de mercado 2023 Autores de la tesis

5.3.2 Focus Group

Se realizaron dos focus group que siguieron el Protocolo para grupo focal (ANEXO N°2) . En el primer grupo se tuvo la participación de 10 personas y en el segundo grupo de 9 personas respectivamente, quienes asistieron voluntariamente a formar parte de la dinámica de los focus group.

En cada grupo se registró la asistencia de los participantes; así como el consentimiento informado para la grabación de su participación en la investigación del presente plan de negocios con fines académicos. (ANEXO N°3)

Se adjunta resumen de los dos Focus Group realizados:

Focus Group N°01

- 34 seg - Otras farmacias que aplican un modelo similar: De Ahorro, Guadalajara 45
- seg - En México casi todas las cadenas grandes tipo Mifarma, Inkafarma tienen ese modelo
- 54 seg - Funciona mejor en sectores periféricos, desde consulta básica a algunas especialidades e incluye laboratorio, imágenes.
- 3:24 min - Respaldo financiero fuerte
- 5:39 min - Gran logística
- 7:14 min - Aumento de venta de medicamentos con receta médica
- 8:50 min - Tema Holístico (Yoga)
- 11:24 min - Donde la población tiene ingresos intermedios o bajos, va a funcionar
- 14:53 min - Traer cosas y vender, Just in time, logística
- 16:55min - Enfoque de población, a quién le podría interesar lo servicios que vaya a dar
- 22:10 min - Mientras más servicios doy, habrá mayor riesgo
- 25:42 min - Desventaja tecnológica, el costo
- 26:28 min - Usar la tecnología en los procesos internos (compras, ventas, registros, etc), pero no en el paciente sino depende del sector donde se ubique y con la edad adecuada
- 27:26 min - De acuerdo al segmento, ver que tipo de solución tecnológica ofrecer
- 30:00 min - Familiarizar al paciente con estos servicios complementarios (Por ej: gestante)
- 31:33 min - El tema logístico es la clave del éxito (Desde saber comprar a buenos precios y en masa y que llegue en el momento adecuado para que pueda salir)
- 32:42 min - Desde la implementación hasta la colocación en el almacén
- 33:00 min - Cadena de suministro, Just in time
- 33:14 min - Rodearte de personal que ame lo que hace, porque eso se transmite con el paciente y sienta empatía
- 33:30 min - Trabajar sobre los riesgos y los servicios que se brindan
- 34:10 min - Definir bien los procesos, antes de iniciar el negocio
- 34:40 min - Procesos ágiles, cero colas, definir ruta del paciente

35:23 min - Profesionales éticos, que sólo realicen lo que sepan hacer, personas correctas

IMAGEN N°01 - Focus Group N°1



Fuente: Autores de la tesis Focus

Group N°02

5 seg - Seguimiento de la enfermedad, no sólo la visita, sino también al posterior una llamada, el acompañamiento

1:27 min - Derivarlos a otra institución si fueran casos de mayor complejidad 2:50 min - Se quiere una atención buena, bonita y barata.

4:30 min - Sugieren armar paquetes de servicios y el costo variará de acuerdo al tipo de examen

8:38 min - Los peruanos queremos ir a un lugar donde encuentren de todo

13:45 min - Buen trato

15:41 min - Trámites de diferentes procesos que demoran previo a la atención (Menciona que ingresó a las 7am y salió a las 11am)

16:15 min - Empatía con los pacientes

18 min - Cambiar el chip a las nuevas generaciones. Educando a la población 19:49 min - Recomienda realizar este plan de negocios en periferia (Ej: Cono Norte, por la capacidad de pago)

IMAGEN N°02 - Focus Group N°2



Fuente: Autores de la tesis

6 Estrategia de Comercialización o Plan de Marketing y Ventas

6.1 Marketing estratégico

Nuestra propuesta evaluará el planeamiento y la implementación de una clínica ambulatoria de atención de salud integral orientado en el manejo de patologías de urgencia de baja complejidad, con altos estándares de calidad, atención oportuna, a precios asequibles y con profesionales sanitarios competentes; que permita la recuperación de la salud de los pacientes, contribuyendo así en mejorar su calidad de vida.

6.1.1 Objetivo principal

Fidelizar clientes y posicionarse en el mercado como un establecimiento de referencia para atenciones de urgencia con servicios complementarios de atención integral que permita la recuperación y el logro del bienestar de las personas.

6.1.2 Objetivos cuantitativos

Iniciar con una participación del mercado objetivo del 7%, con un crecimiento anual del 13%, alcanzando un 72% al quinto año y una fidelización de los usuarios del 80%.

6.1.3 Objetivos cualitativos

Ser un establecimiento de referencia para la población de Lima Moderna en el manejo de patologías ambulatorias de baja complejidad que pueda atender a la población con demanda de servicios oportunos y eficaces.

6.2 Estrategias de marketing

Respecto al análisis previo de la investigación de mercado, se detalla:

Segmentación de mercado - B2B (Business to Consumer - Enfocado en captar clientes potenciales)

❖ Segmentación Demográfica:

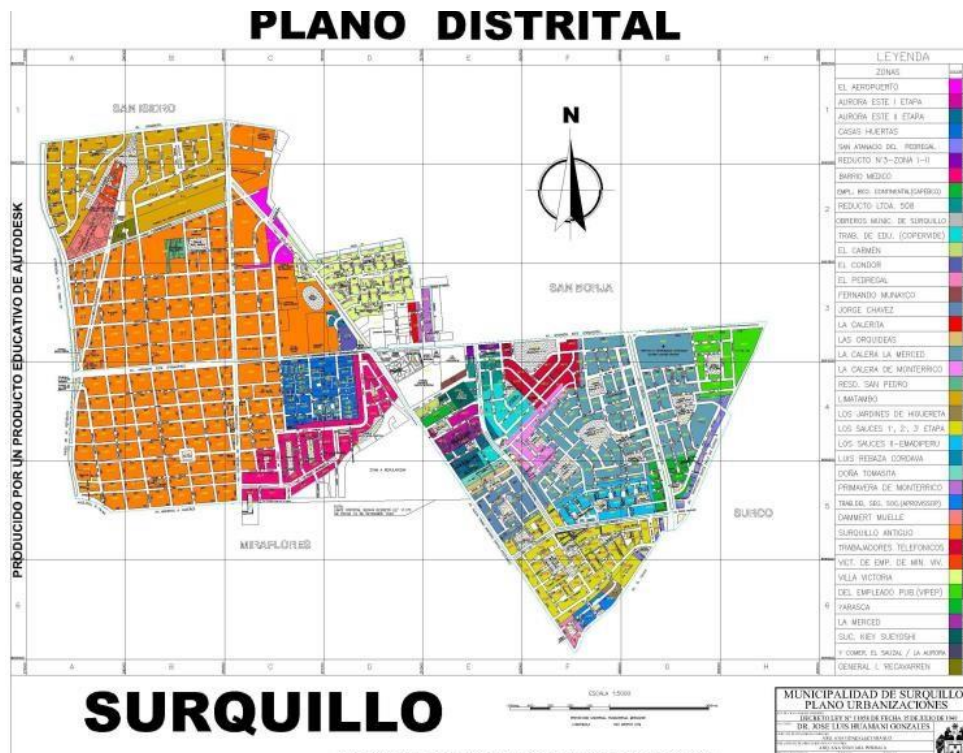
➤ Perfil del usuario:

- Edad: 18 a 55 años
- Sexo: Masculino y Femenino
- Ocupación: Variada (Población económicamente activa) ●
Grado de instrucción: Superior, Técnico ● Nivel socioeconómico: A, B y C.

❖ Segmentación Geográfica:

- Ubicación geográfica: Lima Moderna
 - Distrito: Surquillo (3.46 Km²)
- Recibe atenciones de distritos aledaños como: Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco.

FIGURA N°44 - Plano Distrital de Surquillo



Fuente: Municipalidad distrital de Surquillo

❖ *Segmentación Psicográfica*

➤ Estilos de vida:

- Sofisticados: Innovadores, buscan la diferenciación y el prestigio.
- Progresistas: Independientes, buscan el rendimiento en sus compras.
- Modernos: Trabajadores, interesados en moda y tendencias.
- Formales: Tradicionales, buscan mantener su status quo, adversos al riesgo.
- Conservadores : Enfocados en el cuidado de la familia, no toman riesgos.
- Austeros: Adultos mayores tradicionales, prefieren no variar sus hábitos.

❖ *Segmentación Conductual*

- Clientes potenciales: Personas con patologías de baja complejidad que requieren atención ambulatoria.
- Preferencia por la marca: Alto grado de lealtad.
- Gasto promedio: S/. 300 mensuales por familia.
- Forma de pago: Efectivo, Tarjeta de débito, Tarjeta de crédito, Transferencia bancaria, Pago por el móvil (Yape, Plin, Tunki, Lukita, Apple Pay)
- Horarios de atención: Lunes a Viernes: 9am a 9pm, Sábados: 10am a 4pm.

Cuadro N°16 - Clientes potenciales

Población de Lima Moderna*	Población de Lima Moderna de NSE A, B y C *	Población de Lima Moderna entre 18 a 55 años de NSE A, B y C que pueda pagar los servicios brindados *
1493,5	1391,943	1067,781

* (Miles)

Fuente: CPI 2021, según APEIM - Estructura socioeconómica 2020 Elaboración: Autores de la tesis

Los servicios que se ofrecerán son los siguientes:

Cuadro N°17 - Servicios

Servicios Principales	Servicios Complementarios
<ul style="list-style-type: none">❖ Medicina Interna/ Emergencia❖ Medicina Familiar❖ Nutrición❖ Chequeos médicos preventivos	<ul style="list-style-type: none">❖ Farmacia❖ Laboratorio❖ Imágenes (Rayos X/Ecografía)❖ Inyectables

Fuente: Autores de la tesis

Estrategias adicionales:

- Paquetes de servicios
- Creación de autoseguro con planes de salud
- Convenios con aseguradoras
- Diseño e inversión de la imagen empresarial
- Branding digital y uso de social media
- Publicidad en medios de comunicación
- Campañas digitales

Otros servicios a considerar en el futuro:

Con el paso de los años y el desarrollo de la tecnología se han implementado nuevas prácticas médicas las cuales permiten el uso de la misma para poder tener mayor acceso a los pacientes a través de videollamadas, de esta forma los pacientes pueden ser atendidos por un profesional médico en tiempo real.

Dentro de las ventajas en la implementación de la telemedicina, se encuentran que son más accesibles, beneficiando a las personas que viven en el interior del país; favorece la disminución de los costos relacionados a las consultas ambulatorias y genera además mayor demanda de pacientes.

Por otra parte, otro punto a considerar es el que, al tener atenciones ambulatorias, se pueden presentar casos donde las patologías presentadas por los pacientes sean complejas o de emergencia, para lo cual el paciente requiera ser trasladado de forma inmediata a los servicios de emergencia de los establecimientos de salud, con el

objetivo de que los pacientes sean atendidos a la brevedad, requiriendo entonces un servicio de ambulancia.

Este servicio se plantearía realizar con la contratación de una empresa de ambulancias conocida y con experiencia en el mercado, que ofrezca estándares de calidad en sus atenciones respetando los tiempos establecidos para una atención oportuna.

Si bien es cierto tanto la Telemedicina como el servicio de Ambulancia corresponden a servicios complementarios que pueden aumentar el flujo de pacientes y reducir los tiempos de respuesta ante la necesidad de la derivación de los mismos; estos son servicios que podrían considerar realizarse en un futuro y no en el inicio del lanzamiento de nuestro proyecto.

6.3 Marketing Mix

6.3.1 Producto

Nuestra empresa “Essential Medicare” busca ser centro de referencia de atenciones de urgencia con servicios que se complementen, para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes con profesionales calificados, servicios principales y auxiliares que permitan brindar una atención integral, aplicando tecnología smart para ofrecer una experiencia memorable y contribuir a la reintegración a la sociedad.

Nuestro slogan “Satisfaciendo tus necesidades médicas” implica velar por cubrir las expectativas de nuestros clientes para fidelizarlos y afianzar las relaciones médicopaciente.

El símbolo que nos define refleja el compromiso de nuestros profesionales enfocado en la atención de los pacientes a través de cuidados médicos esenciales que transformen la experiencia de sus usuarios en forma positiva.

FIGURA N°45 - Logo de la empresa



Fuente: Autores de la tesis

6.3.2 Precio

En relación a los precios de la empresa se detalla lo siguiente:

Cuadro N°18 - Precios de los servicios de Essential Medicare

Servicio	Precio (S/.)
Consulta Medicina Interna ó Emergencia/ Familiar	S/. 50
Consulta Nutrición	S/. 35
Chequeos médicos	S/. 100
Inyectables	S/. 10
Rayos X	Desde S/. 30
Electrocardiograma (EKG)	S/. 40
Ecografía	Desde S/. 50
Laboratorio	Variable
Farmacia	Variable
Autoseguro Plan 1	S/. 25 mensuales
Autoseguro Plan 2	S/. 50 mensuales
Paquete de Servicios 1 (Consulta + Imagen ó Laboratorio)	S/. 75
Paquete de Servicios 2 (Consulta + Imagen + Laboratorio)	S/. 150

Fuente: Autores de la tesis

6.3.3 Plaza

6.3.3.1. Módulo de atención y recepción

El plan de negocio contará con un lugar físico donde podrán recibir los servicios de atención sanitaria especializada; asimismo se brindará información sobre la cartera de servicios a través de una recepcionista ubicada en el módulo de atención y recepción; quien orientará y guiará a los potenciales clientes en un tour virtual a través del uso de su plataforma digital y entregará folletos informativos, que incluirá datos sobre su página web, aplicación móvil, números de contacto, entre otros; para futuros servicios que requieran.

6.3.3.2. Canales de distribución

Los servicios ofrecidos serán adquiridos presencialmente en el establecimiento y otros como los de farmacia, también podrán ser adquiridos a través de su aplicación móvil, el cual se descarga de plataformas de distribución digital en dispositivos móviles.

Los canales digitales mostrarán en detalle la información respectiva de cada servicio, los precios, los paquetes de servicios y el autoseguro de la empresa; para que los clientes puedan conocer y apreciar los productos y servicios de Essential Medicare.

6.3.3.3. Cobertura

El presente plan de negocio se ubicará en Lima Moderna, en el distrito de Surquillo, con población de NSE A, B y C.

Surquillo es uno de los distritos más densos de Lima, con accesibilidad y conectividad con otros distritos como Miraflores, San Isidro, San Borja y Surco, que presentan una economía estable.

Si se realizan pedidos a través de su aplicativo; sólo serán entregados en las zonas de reparto circundantes a los distritos aledaños, que especifique el mapa del aplicativo.

6.3.3.4. Distribución y Transporte

Se contará con un motorizado que entregue los productos o insumos vía delivery a las direcciones establecidas por los clientes dentro de su zona de reparto.

6.3.3.4.1 Políticas de envío

- Se establecerán horarios de atención para el servicio de delivery de compra online:
 - Si se realiza la compra entre las 9am y las 3pm; será entregada el mismo día por la tarde entre las 5pm a 9pm.
 - Si se realiza la compra entre la 3pm y las 9pm, serán entregados al día siguiente entre las 9am y la 1pm.
 - Si se realiza la compra entre la 9pm y las 9am, serán entregados al día siguiente en horario de 9am a 1pm ó de 4pm a 8pm, de acuerdo a la hora de compra y la demanda del servicio por los usuarios.
 - Si la compra online se realizará los días domingos; se entregará por delivery al día siguiente hábil.
- Todo reparto de algún producto será realizado previa coordinación con los clientes.
- Se monitorizará los tiempos de entrega de los productos repartidos a los usuarios, mediante el uso de gps y tracking del proceso de compra y envío; el cual contará con la supervisión del analista de procesos.
- Habrá un costo adicional por el servicio delivery de acuerdo a la zona de reparto.
- El repartidor usará un vestuario con el logo de la empresa el cual será de uso obligatorio; así como de un fotocheck de identificación que permitirá identificarse, generando seguridad y confianza a los usuarios al momento de recibir sus productos.

6.3.3.5. Ubicación

Nuestras instalaciones estarán ubicadas en el distrito de Surquillo entre los distritos de San Borja y Miraflores, en la Avenida Angamos Este, localización estratégica de vías principales como Av. Tomás Marsano, Av. República de

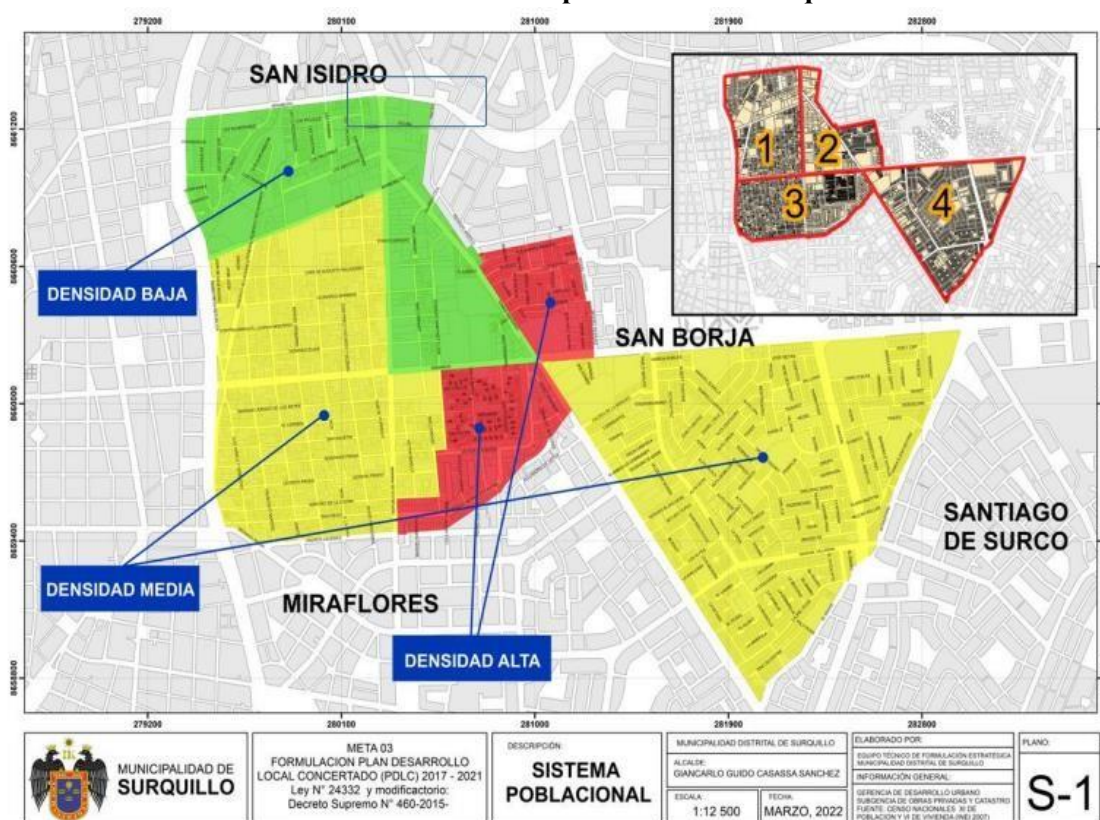
Panamá, Av. Paseo de la República, entre otras; por lo que resulta un distrito céntrico y de fácil acceso para el público.

El local de nuestro negocio será alquilado con un espacio entre 120 a 160 m2 aproximadamente, dispondrá de áreas como consultorios, laboratorio, imágenes, farmacia, caja y recepción principalmente, los cuales facilitarán los servicios ofrecidos.

Contará además con ambientes donde se realicen la gestión de compras, logística, almacenamiento, operaciones, entre otros que complementen la gestión del negocio.

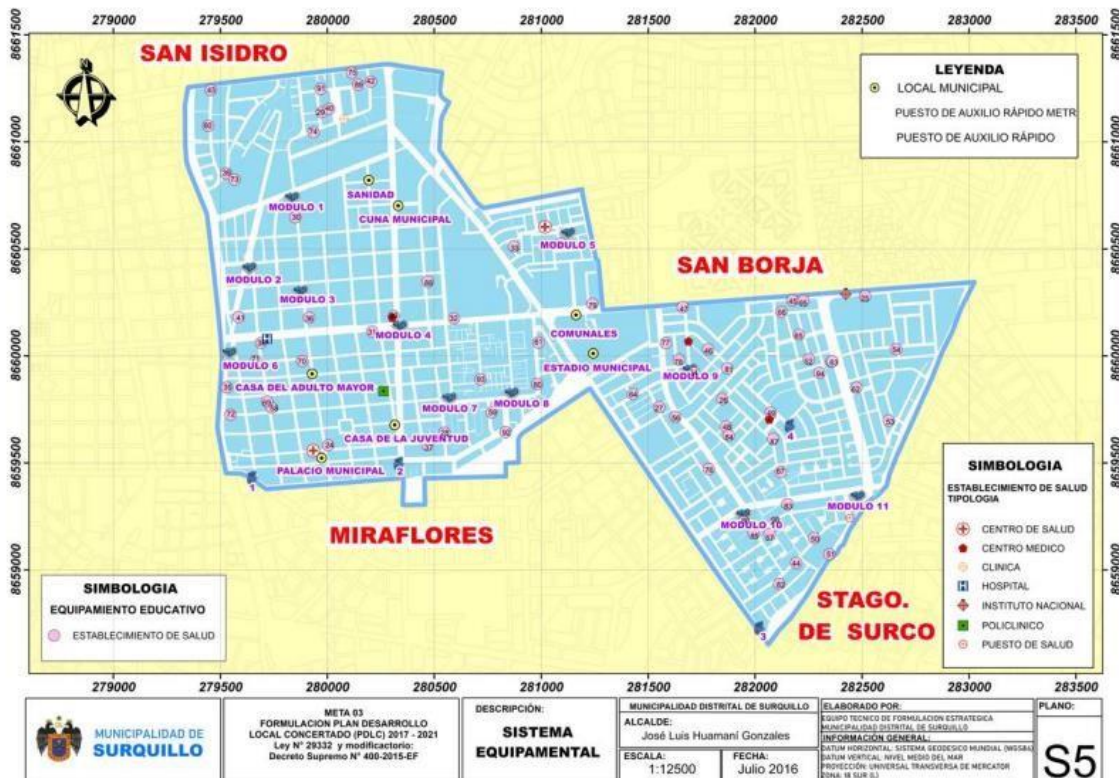
Los servicios como agua, luz e internet serán ajenos al pago mensual del alquiler del local de Essential Medicare.

FIGURA N°46 - Sistema poblacional de Surquillo



Fuente: Municipalidad distrital de Surquillo

FIGURA N°47 - Sistema equipamental de Surquillo



Fuente: Municipalidad distrital de Surquillo

6.3.4 Promoción

6.3.4.1. Herramientas de Publicidad

Se utilizarán medios tradicionales y digitales como herramientas de publicidad.

- ❖ En las herramientas tradicionales; se entregarán folletos que contengan nuestra cartera de servicios, paquetes y planes con promociones especiales.
- ❖ En las herramientas digitales; estará disponible su página web, aplicación móvil y cuentas en redes sociales (Facebook, Instagram) para mayor alcance y visibilidad con sus potenciales clientes.
- ❖ Adicionalmente se realizará publicidad online (Google Ads, Facebook Ads, etc) y se compartirá recomendaciones online a través de reviews, foros, lives o streaming, opiniones y experiencias de los usuarios sobre nuestros servicios.

6.3.4.2. Beneficios

Al afiliarse al plan de seguro se obtiene descuentos especiales en las consultas por los profesionales de la salud; así como en los exámenes de laboratorio.

Essential Medicare tendrá una tarjeta virtual con promociones exclusivas para obtener puntos de descuento en sus atenciones y/o productos de compra.

Esto nos permitirá estudiar el segmento de población que más adquiere nuestros productos; el ranking de productos con mayor demanda y diferentes análisis basados en las preferencias de los clientes, según registros de la base de datos.

6.3.4.3. Marketing Directo

Se realizará una comunicación interactiva con los clientes a través de:

- ❖ Flyers: Se entregará propaganda publicitaria o volantes a los potenciales clientes y personas aledañas a nuestras instalaciones.
- ❖ Cupones: Serán entregados a los clientes posteriormente a la realización de algún consumo en el establecimiento, otorgándole un beneficio de descuento especial para su siguiente compra en un periodo limitado de tiempo.

6.3.4.4. E- Marketing

Se dará a conocer nuestros servicios a través de los siguientes canales digitales:

- ❖ E-Mailing: Se enviará correos electrónicos masivos a los usuarios con información de los servicios que ofrecemos.
- ❖ Social Media Marketing: Utilizando las redes sociales, se darán a conocer nuestros servicios y productos, para generar un vínculo emocional con los clientes potenciales y captar usuarios nuevos para potenciar las ventas.

6.3.4.5. Relaciones públicas

- ❖ Eventos en fechas especiales sobre el abordaje y concientización de algún tópico en particular, brindando información sobre la prevención y el manejo del tema.
- ❖ Así como también en el lanzamiento de algún producto o marca en especial, para generar expectativa y compartir los beneficios del mismo, mediante charlas o sesiones de demostración que evidencie oportunidades de cuidar y mejorar la salud de los usuarios; complementándose con la entrega de merchandising o muestras gratuitas.

6.3.5 Personal

El equipo de trabajo que realizará la atención de los clientes, será reclutado y seleccionado a través de un proceso meticuloso que permita encontrar a los mejores candidatos a los puestos vacantes; con experiencia en el desempeño de sus profesiones, entrenados y capacitados continuamente para ofrecer un servicio con altos estándares de calidad.

Previo al ingreso recibirán capacitación en atención al cliente, gestión de habilidades blandas, gestión del tiempo, comunicación efectiva y experiencia del cliente.

Todo colaborador deberá utilizar el uniforme con el logotipo de la empresa, portar el fotocheck de identificación de forma obligatoria y estará correctamente presentado; ya que representará la imagen de la institución.

Uno de los beneficios que brindará la empresa con relación al personal para fortalecer la identidad corporativa, los valores y los objetivos de la empresa; es que se tendrá disponible un taller de socialización mensual, para poder incentivar a nuestros trabajadores en el desarrollo de iniciativas, proyectos de mejora o de innovación para el desarrollo y crecimiento de la institución. La mejor propuesta trabajada tendrá un reconocimiento especial por parte de la empresa.

6.3.6 Procesos

Con relación a los procesos de nuestra empresa, nuestra ventaja competitiva está en relación a la ventaja en costos y adicionalmente conseguiremos diferenciarnos por una atención personalizada, con una gestión eficaz del tiempo de espera de la atención y con distintos profesionales de la salud brindando servicios de atención con calidad, permitiendo así mejorar la expectativa de los usuarios e incrementando su satisfacción.

Respecto al contacto con el cliente, se realizará un seguimiento personalizado en cada etapa del proceso de atención; desde la pre-venta, para guiarlo en la elección de los servicios y/o productos ofertados; durante la venta, evaluando que el servicio o producto cumpla con sus necesidades y en la post-venta, realizando encuestas de satisfacción para evaluar nuestro servicio así como de las oportunidades de mejora que se encuentren.

Es importante considerar que si seguimos nuestro proceso de forma estandarizada, cumpliendo con nuestros protocolos; generaremos un vínculo estrecho con los usuarios, logrando fidelizarlos, así como también contar con su preferencia para futuras compras.

6.3.7 Presentación

Las instalaciones de la empresa serán modernas y funcionales, el entorno mostrará orden, limpieza y señalización de los diferentes ambientes.

Su diseño de interiores será de estilo contemporáneo, el cual reflejará las tendencias actuales combinadas con un estilo sobrio de decoración y estética; con una paleta de colores neutra y un ambiente que transmita tranquilidad y confianza.

El espacio de los ambientes incluirá la naturaleza de interiores en su diseño, proyectando de esta forma calidez y serenidad, que aprovechará la luz natural generando una zona de confort. Para complementar el entorno agradable para el usuario se dispondrá de música instrumental en las áreas comunes de atención de los pacientes.

7 Análisis de recursos humanos o Gestión de recursos humanos

Se describe la formalización, constitución y gestión de la empresa, además de información detallada del recurso humano que se desempeñará en la empresa.

7.1 Formalización y constitución de la empresa

La siguiente información se encuentra detallada en la Plataforma digital única del Estado Peruano.

Paso 1:

Previo a la constitución de una empresa; se recomienda la búsqueda y reserva del nombre o razón social; para la inscripción en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP:

Requisitos:

- ❖ DNI o Pasaporte
- ❖ Formulario de solicitud de reserva de nombre de Persona Jurídica
 - Elección del Tipo de empresa a constituir: Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C).
 - Pago por la reserva del nombre: S/. 24

Paso 2:

Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta); documento donde los integrantes de una sociedad constituyen una empresa voluntariamente y acuerdan estatutos. Requisitos:

- ❖ 2 copias del DNI de cada integrante y cónyuges ❖ Original y 2 copias de Búsqueda y reserva del nombre.
- ❖ Archivo digital con el giro de la empresa y la lista de bienes para el capital (Giro de la empresa: Servicios / Lista de bienes: muebles e inmuebles).
- ❖ Formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de empresas

Paso 3:

Abono de capital y bienes; aportando dinero o bienes muebles o inmuebles a favor de la empresa para certificar con escritura pública el informe detallado del valor económico que cada socio aporta. Requisitos:

- ❖ DNI, Pasaporte o Carnet de extranjería vigente
- ❖ Formato de Acto Constitutivo

Paso 4:

Elaboración de Escritura Pública; en el paso previo el documento del acto constitutivo deberá ser firmado y sellado por un notario público además de los integrantes de la sociedad para ser elevado a escritura pública la constitución de la empresa. Requisitos:

- ❖ DNI, Pasaporte o Carnet de extranjería vigente
- ❖ Formato de Acto Constitutivo
- ❖ Depósito o voucher de abono en dinero (De acuerdo a la elección de la notaría)

Paso 5:

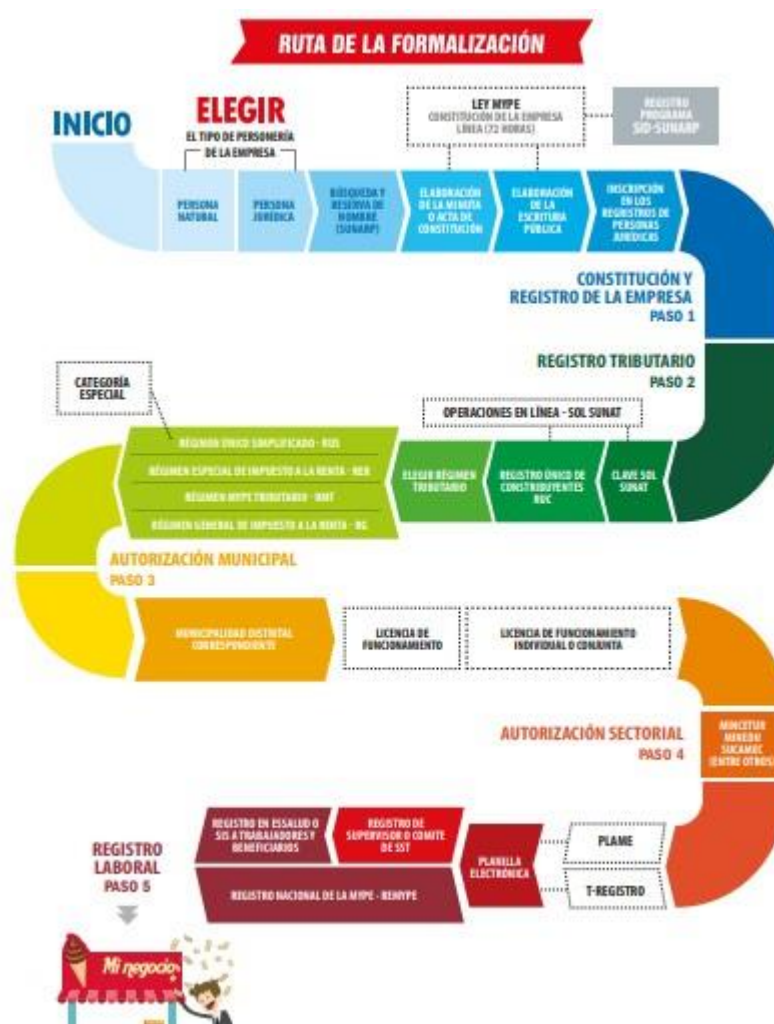
Inscripción en Registros Públicos; posterior a la obtención de de la Escritura Pública, el notario deberá realizar el trámite en SUNARP para inscribirlo en los Registro Públicos, luego del cual se existe jurídicamente.

Paso 6:

Inscripción al RUC para Persona Jurídica; se realiza a través de la Plataforma Sistema de Intermediación Digital (SID - SUNARP), donde se emitirá un RUC inactivo que el representante legal activará en la SUNAT posterior a la creación de la clave SOL. Requisitos:

- ❖ DNI vigente, pasaporte, carnet de extranjería vigente
- ❖ Partida registral original certificada por Registros Públicos, (antigüedad no mayor a 30 días)
- ❖ Documento privado o público original donde conste la dirección del domicilio fiscal declarado.

FIGURA N°48 - Ruta de la formalización



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo

7.1.1 Régimen tributario

Nuestra empresa como persona jurídica, estará registrado bajo el Régimen MYPE Tributario (RMT) de la Sunat; creado para las micro y pequeñas empresas.

Cuyo concepto implica que:

- Los ingresos netos no deben superar los 1700 UIT en el ejercicio gravable.
- Pueden emitir distintos tipos de comprobantes de pago como facturas, boletas, entre otros permitidos según la actividad.
- Tener libros contables en función a los ingresos.
- Declaraciones mensuales del periodo de actividades dentro de la fecha de vencimiento; que incluye el pago de dos impuestos:
 - Impuesto General de ventas IGV del 18%
 - Impuesto a la renta:
 - Hasta 300 UIT; 1% de los ingresos netos mensuales ■
 - Más de 300 UIT; 1,5%.
- Declaración anual.

7.1.2 Régimen laboral

De acuerdo al Decreto Supremo N°013-2013 que modifica el Decreto Legislativo N° 1086 de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, para promover el proceso productivo y crecimiento empresarial, que varía el acápite de número de trabajadores, dejando sólo la consideración de márgenes de UIT. **(40,41)**

Nos acogemos al Régimen laboral de la actividad privada; y además a los Regímenes laborales especiales de acuerdo a la persona y servicio que presta, como:

- Pequeña y mediana empresa (PYME); la cual debe registrarse en el REMYPE (Registro de la Micro y Pequeña Empresa).
 - Requisitos: Solicitud de registro REMYPE y RUC
- Regímenes laborales de los trabajadores de la salud
 - Del médico (Decreto Legislativo N° 559 - 29/03/1990 - Decreto Supremo N° 028-2021-SA - 01/10/2021)
 - De la enfermera (Ley N° 27669 - 16/02/2002)
 - Del químico farmacéutico (Ley N° 28173 - 17/02/2004)
 - Del tecnólogo médico (Ley N° 28456 - 20/12/2004)

Cuadro N°19 - Régimen Laboral

RÉGIMEN ESPECIAL LABORAL	
Pequeña Empresa - PYME	
Dirigido a	- Empresas que tengan más de 150 UIT pero no superen las 1700 UIT en ventas anuales.

Beneficios laborales generales	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración Mínima Vital - Jornada de trabajo máximo de 8 horas diarias ó
	<ul style="list-style-type: none"> 48 semanales - Descanso semanal obligatorio no menor a 24 horas continuas cada semana - Descanso en días feriados - Vacaciones de 15 días por cada año completo de servicios - Refrigerio no menor a 45 minutos -Aportación obligatoria del sistema pensionario ONP o AFP. - Seguro de vida Ley
Beneficios laborales específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Se indemniza el despido injustificado con: 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 120 remuneraciones diarias. - CTS : 15 remuneraciones diarias por año completo de servicios - 2 Gratificaciones en el año (Fiestas Patrias y Navidad), cada una equivalente a media remuneración mensual. - Seguro de Salud: EsSalud - Participa de las utilidades - Seguro complementario de trabajo de riesgo.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo

7.1.3 Esquema de la sociedad

Se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada de acuerdo con la Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades; que en su sección séptima describe no tener más de veinte accionistas. Essential Medicare contará con tres accionistas; quienes velarán por vigilar, supervisar y evaluar el desarrollo y la rentabilidad de la empresa.

Dentro de su organización interna formará parte un Director Médico quien dirigirá la empresa para llevar a cabo la gestión de la empresa, tomar decisiones que permita la eficiencia de los recursos, desarrollando metas a corto y largo plazo para cumplir los objetivos trazados.(42)

7.2 Estructura de la empresa

Se realizará el análisis y la descripción de cómo estará conformada la empresa; asimismo de sus colaboradores.

7.2.1 Objetivos

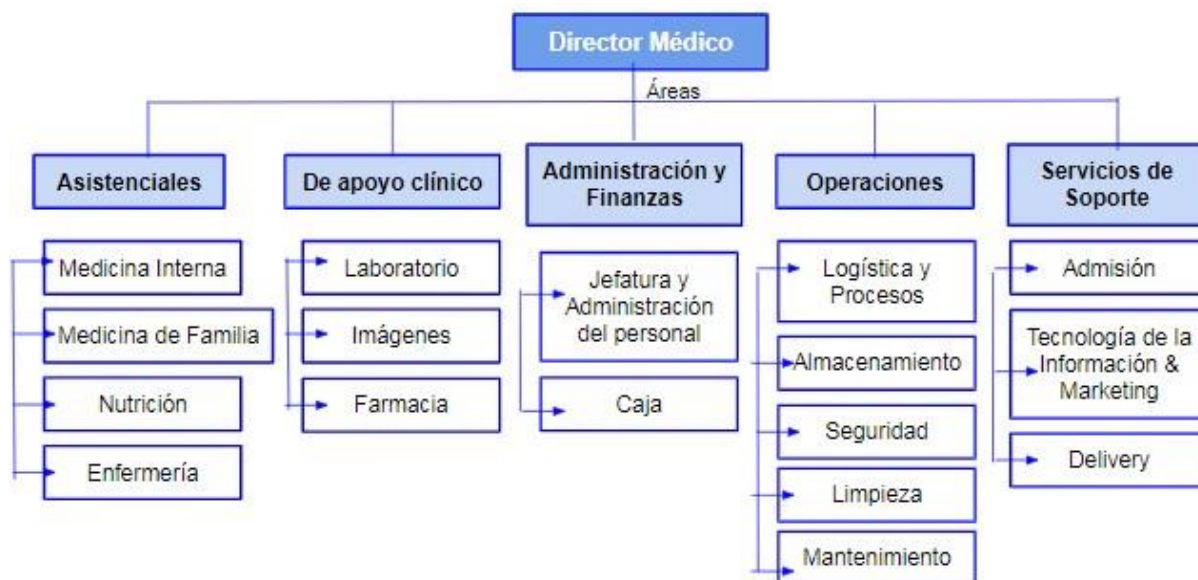
- Diseñar y definir el organigrama institucional en que se muestre la interacción de las diferentes áreas que la componen.

- Describir las áreas y el perfil de puestos de los colaboradores para establecer sus funciones dentro de la organización.
- Incentivar un clima laboral favorable, fomentando el trabajo en equipo, el desarrollo de nuevas ideas y la fidelización del colaborador en la empresa.

7.2.2 Organigrama

Se adjunta cuadro del diseño de la estructura organizacional de la empresa.

Cuadro N°20 - Organigrama



Fuente: Autores de la tesis

7.3 Puestos de los trabajadores de la empresa

Se adjunta cuadro de los puestos de los colaboradores.

Cuadro N°21 - Puestos de trabajo

RECURSOS HUMANOS	Cantidad	Tipo de contrato
Director Médico	1	Planilla
Médico de Medicina Interna/ Emergencia	2	Tercerización de servicios
Médico de Familia	2	Tercerización de servicios
Radiólogo	1	Tercerización de servicios
Nutricionista	1	Tercerización de servicios
Tecnólogo médico en Radiología	1	Planilla
Técnico en enfermería para radiología	1	Planilla
Enfermera	2	Planilla
Técnico de enfermería	2	Planilla

Ingeniero en computación e informática - Soporte TI & Marketing	1	Planilla
Ingeniero industrial - Logística & Procesos	1	Planilla
Técnico logístico y almacenero	1	Planilla
Administrador	1	Planilla
Admisionista	1	Tercerización de servicios
Cajera	2	Planilla
Motorizado	1	Tercerización de servicios
Personal de Seguridad	1	Tercerización de servicios
Servicios Generales (Limpieza)	2	Tercerización de servicios
Técnico de mantenimiento de Servicios Generales	1	Tercerización de servicios

Fuente: Autores de la tesis

7.4 Perfil de puestos

De acuerdo a los requerimientos de la empresa; se define las competencias necesarias para la ejecución de las actividades y funciones del puesto en el desempeño óptimo de sus posiciones.

Es a través del proceso de reclutamiento y selección, el primer paso para la elección del personal idóneo; además es importante el conocer la cultura organizacional, la estrategia de la organización, y el propósito para el logro de sus objetivos.

Durante el proceso de selección se llevará a cabo la búsqueda del personal en plataformas de empleos como Indeed, Computrabajo, LinkedIn, entre otros. El personal seleccionado será evaluado con pruebas objetivas para medir su desempeño y evaluar sus competencias según el área al que corresponda.

Posterior a esto, se elegirá al candidato más apropiado para el puesto de trabajo y se les comunicará los pasos a seguir para el proceso de contratación.

Algunos de los puestos de trabajo tendrán un tipo de contrato en planilla, otros en factura y por último en la contratación de servicios tercerizados.

Con respecto a las condiciones salariales se establecerán pagos diferenciados de acuerdo al perfil del puesto. Se adjunta cuadro de remuneraciones mensuales.

Cuadro N°22 - Estructura Salarial

RECURSOS HUMANOS	Salario c/u (S/.)
Director Médico	10000
Médico de Medicina Interna (6h)	5500

Médico de Familia (6h)	5500
Radiólogo	2000
Nutricionista	1200
Tecnólogo médico en Radiología (6h)	2500
Técnico en enfermería para radiología (6h)	1500
Enfermera (6h)	3000
Técnico de enfermería (6h)	1500
Ingeniero en computación e informática - Soporte TI & Marketing	3000
Ingeniero industrial - Logística & Procesos	3000
Técnico logístico y almacenero	1500
Administrador	3000
Admisionista	1100
Cajera	1200
Motorizado	1050
Personal de Seguridad	1050
Servicios Generales (Limpieza)	1050
Técnico de mantenimiento de Servicios Generales	1500

Fuente: Autores de la tesis

7.4.1 Criterios para el reclutamiento y selección

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se atraen candidatos con el talento adecuado para cumplir los requerimientos del perfil del puesto de trabajo y contribuir así en ser un negocio competitivo.

Para llevar a cabo este proceso, se necesita realizar un estudio profundo de las necesidades de la empresa y elaborar una estrategia donde la propuesta y los requerimientos sean objetivos y claros.

Durante el desarrollo de esta fase se debe realizar la búsqueda de candidatos cuya profesión esté directamente relacionada con la oferta del negocio; verificar y validar la educación y experiencia de los postulantes; además de evaluar las cualidades que destaquen su desarrollo personal y profesional; así como su disponibilidad para acceder al puesto de trabajo.

La selección es el proceso mediante el cual se elige al postulante con mejor respuesta a las necesidades del puesto ofertado. En esta fase se evaluará a los candidatos aplicando predictores para la evaluación de los postulantes como el currículum vitae, entrevistas, evaluaciones médicas, verificación de referencias, entre otras pruebas para determinar su elección a la vacante disponible.

En relación a los resultados obtenidos se clasificará en orden de clasificación siendo posteriormente contratados e incorporados a la organización de acuerdo a las vacantes ofertadas e iniciando el proceso de inducción y capacitación para el adecuado desempeño de sus funciones.

7.4.2 Indicadores de recursos humanos

Los indicadores de desempeño o KPI de recursos humanos son una importante herramienta para evaluar si las acciones desarrolladas son eficaces y efectivas para la organización en relación a sus objetivos; así como también permite identificar oportunidades de mejora para la toma de decisiones en la gestión estratégica de la organización. (43-45)

Cuadro N°23 - KPI's de recursos humanos

INDICADOR	DEFINICIÓN	CÁLCULO	RECURSO A UTILIZAR	META
Rotación	Grado de permanencia de los trabajadores dentro de un tiempo específico	(Trabajadores que renunciaron de la empresa durante un determinado periodo/N° de trabajadores durante el mismo periodo específico)*100%	Reporte interno del personal que ya no labora en la organización	< a 10%
Retención del personal	Tiempo de antigüedad que llevan los colaboradores en sus puestos dentro de la empresa	(N° actual de trabajadores/ N° de trabajadores al comienzo del periodo de estimación) * 100%	Reporte interno de administración del personal	> a 90%
Capacitación y Desarrollo	Ofrecer herramientas y conocimientos para la realización de sus actividades	(N° de trabajadores capacitados/ N° total de trabajadores) * 100%	Reporte de asistencia del personal y Constancia de capacitaciones	100%
Productividad de los trabajadores	Mide la eficiencia de los trabajadores a los largo del tiempo	N° total de ventas durante un periodo/ N° de empleados en la empresa	Reporte interno del área de Administración y Finanzas	> a 80%
Ausentismo laboral	Ausencias de los colaboradores en sus puestos de trabajo	(Número total de días de trabajo perdidos debido a ausencia)/ (Número de días de trabajo disponible en una organización) *100% = (Tasa de ausentismo)	Reporte interno de administración del personal	< a 5%

Accidentes laborales	Número de accidentes laborales en la institución	Nº de accidentes laborales mensuales	Reporte de accidentes laborales	< a 5%
Satisfacción laboral	Grado de bienestar de los trabajadores en la institución	(Nº de trabajadores satisfechos/ Nº total de trabajadores encuestados) *100%	Encuesta de clima laboral	> a 75%

Fuente: Autores de la tesis

7.5 Presupuesto

Se adjunta a continuación cuadro de presupuesto salarial de los trabajadores de Essential Medicare considerando los beneficios laborales como Pequeña y Mediana empresa (PYME). (46-49)

Cuadro N°24 - Presupuesto de recursos humanos

RECURSOS HUMANOS	Costo Mensual Unitario (Sueldo)	CTS mensual	Gratificación (Mensual)	Vacaciones (Mensual)	Essalud	SubTotal	Cantidad de trabajadores	Total Mensual (S/.)	Total Anual (S/.)
Director Médico	10000	486,11	1816,67	416,67	900	13619,44	1	13619,44	163433,33
Médico de Medicina Interna	5500	0,00	0,00	0,00	0,00	5500,00	2	11000,00	132000
Médico de Familia	5500	0,00	0,00	0,00	0,00	5500,00	2	11000,00	132000
Radiólogo	2000	0,00	0,00	0,00	0,00	2000,00	1	2000,00	24000
Nutricionista	1200	0,00	0,00	0,00	0,00	1200,00	1	1200,00	14400
Tecnólogo médico en Radiología (6h)	2500	121,53	454,17	104,17	225	3404,86	1	3404,86	40858,33
Técnico en enfermería para radiología (6h)	1500	72,92	272,5	62,50	135	2042,92	1	2042,92	24515
Enfermera (6h)	3000	145,83	545	125,00	270	4085,83	2	8171,67	98060
Técnico de enfermería (6h)	1500	72,92	272,5	62,50	135	2042,92	2	4085,83	49030

Ingeniero en computación e informática - Soporte TI & Marketing	3000	145,83	545	125,00	270	4085,83	1	4085,83	49030
Ingeniero industrial - Logística & Procesos	3000	145,83	545	125,00	270	4085,83	1	4085,83	49030
Técnico logístico y almacenero	1500	72,92	272,5	62,50	135	2042,92	1	2042,92	24515
Administrador	3000	145,83	545	125,00	270	4085,83	1	4085,83	49030
Admisionista	1100	0,00	0,00	0,00	0,00	1100,00	1	1100,00	13200
Cajera	1200	58,33	218	50,00	108	1634,33	2	3268,67	39224
Motorizado	1050	0,00	0,00	0,00	0,00	1050,00	1	1050,00	12600
Personal de Seguridad	1050	0,00	0,00	0,00	0,00	1050,00	1	1050,00	12600
Servicios Generales (Limpieza)	1050	0,00	0,00	0,00	0,00	1050,00	2	2100,00	25200
Técnico de mantenimiento de Servicios Generales	1500	0,00	0,00	0,00	0,00	1500,00	1	1500,00	18000
TOTAL	50150	1468,06	5486,33	1258,33	2718	61080,7 2	25	80.893,8 1	970.725,67

Fuente: Autores de la tesis

7.6 Estrategia de fidelización del Talento Humano

Cabe considerar que para poder fidelizar a los empleados, es importante saber cuáles son sus intereses y prioridades, asimismo es importante crear estrategias que les permitan crecer en la organización y además tener sentido de pertenencia. Dentro de las cuales se encuentran:

- Brindarles capacitaciones y talleres periódicamente para consolidar sus conocimientos, habilidades prácticas y de venta al cliente. Así como también crear workshops donde el trabajador tenga la experiencia de ser atendido como paciente, califique su atención desde los diferentes frentes y de su feedback para la mejora de los procesos. Generando que el trabajador se involucre con su trabajo y con el crecimiento de la empresa.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal, con horarios que respeten el contrato establecido.
- Promover el liderazgo e incentivar el desarrollo de nuevas ideas en los trabajadores de las diferentes áreas, para que puedan tomar decisiones y tener mayor capacidad resolutive.
- Fomentar un buen clima laboral, con respeto entre los trabajadores, buena comunicación y un espacio de trabajo agradable donde puedan desempeñarse adecuadamente.
- Reconocimiento del cumplimiento de objetivos y logros de los trabajadores.
- Cultura organizacional orientado en la Calidad y Seguridad del paciente.

8 Análisis del proceso productivo o Plan de Operaciones

Se desarrollarán los procesos involucrados en el Servicio de atención a los clientes durante las diferentes fases del Plan Operativo, la estrategia de operaciones elegida y la gestión de operaciones que incluye el diseño del servicio, indicadores de calidad, cadena de valor, entre otros datos, para satisfacer las expectativas de los clientes con respecto al servicio que se brinda.

8.1 Proceso de operaciones

Este proceso inicia con el diseño del Servicio que ofrece Essential Medicare en relación a la atención de pacientes de patologías ambulatorias.

8.1.1 Diseño del servicio

Previo al desarrollo del diseño del servicio; se hizo un análisis para evaluar los requerimientos necesarios para la creación de los procesos que formarán parte del flujo de operaciones del negocio.

La razón de ser del negocio o Core Business es brindar servicio de atenciones ambulatorias de urgencia, o baja complejidad, optimizando sus procesos con el apoyo de la tecnología, ofreciendo calidad de atención y cumpliendo los estándares establecidos en los diferentes procesos, lo que permitirá la rentabilidad del negocio y el crecimiento de la empresa.

Finalmente, se ofrecerá la venta de nuestros servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y mejorar su calidad de vida.

8.1.2 Procesos del negocio o Business process

Es un conjunto de pasos diseñados para ofrecer un servicio.

El proceso se desarrolla de la siguiente manera:

1. El cliente ingresa a Essential Medicare, donde es recibido por el personal de Admisión y Recepción. En cuyo módulo contará con una pantalla de ubicación en donde se le realizará un tour virtual a través de las instalaciones del negocio dando a conocer adicionalmente los servicios que ofrece.
2. El cliente posteriormente, se acercará al módulo de caja, para realizar el pago correspondiente y utilizará la aplicación móvil de Essential Medicare para hacer seguimiento del tiempo de espera de su atención por los profesionales de la salud.
3. Se brindará atención por profesionales médicos especialistas que evaluarán cada caso y solicitarán los exámenes auxiliares correspondientes.
4. Paciente podrá utilizar los servicios complementarios como laboratorio e imágenes, luego de los cuales se realizará una reevaluación y/o control posterior de acuerdo a los resultados.
5. Con ello se le otorgará el tratamiento farmacológico y recomendaciones médicas que complementen la atención brindada.
6. El seguimiento de las citas control será realizado por el personal de admisión, quienes llamarán o se contactarán con los pacientes para ver su evaluación y progreso, como parte del acompañamiento y fortaleciendo el vínculo con nuestros clientes.

Gráfico N°28 – Procesos del negocio



Fuente: Autores de la tesis

Paralelamente durante el desarrollo del proceso de atención de trabaja en los siguientes puntos:

1. La estrategia de Marketing nos permitirá la captación de nuevos clientes que estén interesados en hacer uso del servicio. asimismo con el uso de las herramientas digitales se podrá crear la necesidad en los clientes potenciales.
2. El proceso de logística está centrado en la planificación, implementación, control del movimiento y almacenamiento de bienes e insumos. Existen 6 procesos fundamentales para el logro eficaz de la logística del negocio:
 - a. Abastecimiento; es el proceso de adquisición y suministro de bienes e insumos los cuales son necesarios para las operaciones comerciales del negocio, se enfoca en que estos estén disponibles en el tiempo oportuno, la cantidad y el precio adecuado. Las etapas que implica son las siguientes:
 - La especificación de los bienes e insumos a adquirir.
 - La selección de proveedores.
 - La negociación de precios y/o convenios.
 - La realización de los pedidos (implementando tecnología para la medición de los tiempos de entrega).
 - La Gestión del inventario (reduciendo el riesgo de falta de stock o exceso de inventario).
 - Planificación del transporte (optimización del proceso). -
Entrega de pedidos de forma oportuna y eficiente.
 - b. Transporte; proceso que permite el traslado de bienes e insumos desde su lugar de origen hasta el destino final.
 - c. Almacenamiento; proceso que permite la gestión de almacenes considerando el espacio disponible y los requisitos que necesitarán los bienes e insumos para ser almacenados.
 - d. Pronóstico de la demanda; proceso que permite analizar la demanda de bienes e insumos para garantizar el stock necesario de productos básicos con alta demanda y no tener otros en exceso y de baja rotación.
 - e. Gestión de inventario; es el proceso que permite planificar de forma anticipada el requerimiento de bienes e insumos, de manera eficiente monitoreando el ciclo de pedidos, almacenamiento, venta y reposición;

con el uso de software avanzados para la automatización del proceso en el seguimiento eficiente del inventario.

- f. Gestión de la cadena de suministro; es el manejo del flujo completo de producción de un bien, desde sus componentes básicos no procesados hasta la entrega de este bien final a los usuarios.

Una logística bien implementada garantiza que los bienes o servicios se entreguen de forma eficiente y en tiempo oportuno, reduciendo costos, mejorando la capacidad de respuesta ante la demanda, así como la eficiencia operativa de la empresa; logrando una mejor experiencia y satisfacción del cliente. **(50-53)**

3. Metodologías de mejora de procesos:

- a. Six Sigma - DMADV (Definir, Medir, Analizar, Diseñar, Verificar); esta es una metodología empleada para el desarrollo de nuevos servicios o procesos de un negocio, con el fin de satisfacer las necesidades del usuario desde un principio. Enfocándose en:

- Definir las metas y diseñar el proceso de acuerdo a las necesidades de los usuarios.
- Medir e identificar los riesgos del proceso.
- Analizar y evaluar la mejora del diseño
- Diseñar los distintos aspectos para optimizar el proceso.
- Verificar el diseño realizado mediante pruebas e implementar las mejoras del mismo para satisfacer las necesidades de los usuarios. **(54,55)**

- b. Metodología Lean; herramienta de Gestión de procesos cuyos objetivos son:

- Eliminar las actividades que no generen valor.
- Mejora continua
- Identificar las falencias de los procesos para darles solución.
- Enfoque hacia el cliente **(56)**

4. Innovación tecnológica:

- a. Diseño, desarrollo e implementación de historia clínica electrónica; a través de la creación de un aplicativo web que permita organizar la información clínica de los pacientes, de sus exámenes complementarios y de la prescripción médica para tener un historial de atenciones sanitarias.
- b. La creación del aplicativo o app de Essential Medicare; permite visualizar la cartera de servicios que ofrece el negocio, el staff de profesionales, los paquetes de servicios, el autoseguro de la empresa, los convenios con las empresas aseguradoras, los medicamentos e insumos de venta libre por farmacia, el control de tiempos de espera para su atención por los profesionales una vez se encuentre de forma presencial en el establecimiento y a través de la obtención del QR del aplicativo se generará un ticket de atención virtual.**(57)**

- c. El uso de códigos de barras a través del aplicativo y los escáneres de código de barras ayudarán a identificar el producto que desee adquirir, localizar el stock y revisar los pedidos de compra en línea o recojo en el local, como parte de la gestión de inventarios.(58)
- d. Métodos de pago; aparte de contar con medios de pago tradicionales (efectivo, tarjeta de débito y crédito afiliadas a VISA y MASTERCARD, POS en físico), se innovará con medios el uso de medios de pago virtuales, como el POS online, billeteras digitales para el pago inmediato como YAPE y PLIN, wallets o carteras digitales donde se guardan la tarjeta de crédito para facilitar las transacciones.(59,60)
- e. Uso de sistemas POS integrados para sincronizar las transacciones de la organización tanto digital con el procesamiento de tarjetas de crédito en la nube, como física; automatizando procesos para el monitoreo de ventas en tiempo real y el intercambio de información de forma ágil.(61)
- f. Pasarela de pago; es un servicio externo el cual se comporta como mediador para realizar transacciones por e-commerce entre el negocio afiliado y el usuario final, brindando un canal seguro para que la compra sea confiable y haya protección de datos personales.(62)
- g. Tracking de pedidos; es el sistema de seguimiento y monitoreo de los pedidos el cual se va a desarrollar en la aplicación, que permite la localización de un producto desde su fecha de compra hasta que llegue al cliente final, lo cual permite la visibilidad y transparencia del proceso, generando la confianza en la compra del producto y la fidelización del cliente con la empresa.
- h. Chatbot; es un software basado en inteligencia artificial, que automatiza servicios de chat, recibiendo consultas y enviando respuestas rápidas a través de conversaciones en tiempo real, para mejorar y personalizar su experiencia de compra, optimizando los procesos. (63,64)

8.1.3 Proceso productivo

Los servicios de atención por profesionales de salud y algunos de apoyo al diagnóstico son propios de la organización como el de Rayos X y Ecografía.

El servicio de laboratorio será brindado por una empresa tercera contando con su propio equipamiento para el desempeño adecuado y oportuno de sus actividades.

El laboratorio contará con un sistema informático que permita la integración de los resultados en el aplicativo de Essential Medicare para un seguimiento personalizado de los usuarios; además también podrán ser entregados en físico. (65,66)

El equipo de apoyo al diagnóstico en imagen (Rayos X), será alquilado a una empresa tercera, quien brindará el soporte necesario para cumplir con las normas del IPEN

(Instituto Peruano de Energía Nuclear), uso de software de radiología y capacitación al personal en el uso del equipo.

Además, el Electrocardiógrafo y el Ecógrafo serán propios de la clínica; este último cuenta con un software que permite una calidad de imagen nítida y favorece una lectura detallada sobre la descripción de la imagen en el informe.

Nos asociaremos con una empresa proveedora de servicios farmacéuticos; cuyos medicamentos e insumos médicos serán adquiridos a través de proveedores externos de la industria farmacéutica que sean confiables y eficaces.

Para el resto de servicios, se contará con proveedores externos de diferentes casas comerciales que se encuentren autorizados, vigentes en el mercado y que expandan productos de calidad para la ejecución de nuestros procesos productivos.

Con respecto a lo comentado en líneas arriba se concientizará sobre el cuidado del medio ambiente, la segregación adecuada de residuos sólidos, el equipo de protección personal y el consumo eficiente de agua y energía.

8.1.4 Flujo de operación

Este proceso inicia cuando el cliente acude a Essential Medicare para recibir una atención por profesionales de la salud, donde la primera persona en recibir al paciente es la admisionista quien es responsable de indicarle al paciente la cartera de servicios, orientarlo sobre el proceso y brindarle una guía ya sea de forma digital o en medios físicos a través de folletos informativos.

Posteriormente, el cliente teniendo una idea más clara de lo que necesita se acercará a la caja donde le brindarán información sobre los precios de los servicios que esté interesado en tomar. Luego, procederá a realizar el pago correspondiente de la atención por el profesional de la salud con quien requerirá atenderse y el usuario será informado del aplicativo de Essential Medicare, para que lo pueda descargar del App Store o Play Store y ver el tiempo de espera para su atención que podría variar entre 5 y 15 minutos, de acuerdo a la demanda; con una contingencia de que en caso haya alta demanda se le indicará al paciente que puede salir del establecimiento para continuar con sus actividades y se le enviará una notificación a través de la app indicando el tiempo en que será evaluado por el profesional.

Después el paciente ingresará al consultorio donde será atendido por profesionales de la salud, donde evaluarán su caso, lo examinarán y decidirán si requiere de exámenes auxiliares o no, para brindar el tratamiento respectivo, el cual tenga relación con la patología del paciente y/o las recomendaciones necesarias en caso de un chequeo médico o de una atención nutricional.

Durante la evaluación médica; se utilizará el sistema de historia clínica electrónica; que permitirá integrar la información de la atención por el profesional y los exámenes auxiliares que se consideren pertinentes para la atención del paciente.

Los usuarios que tengan acceso al sistema electrónico contarán con un usuario y contraseña personal que no podrá ser compartido con otro usuario para mantener la seguridad de la información de la empresa; así como la confidencialidad de los datos.

Luego, el paciente podrá acercarse a realizarse los exámenes de apoyo al diagnóstico, cuyos resultados tanto de laboratorio como de imagen estarán disponibles en la historia clínica electrónica; y además los de laboratorio también serán cargados en el aplicativo de Essential Medicare para la monitorización y seguimiento del paciente. Asimismo, cuando los resultados de los exámenes auxiliares se encuentren listos, estos serán notificados a los usuarios a través del aplicativo; quienes podrán acudir para su reevaluación y control posterior.

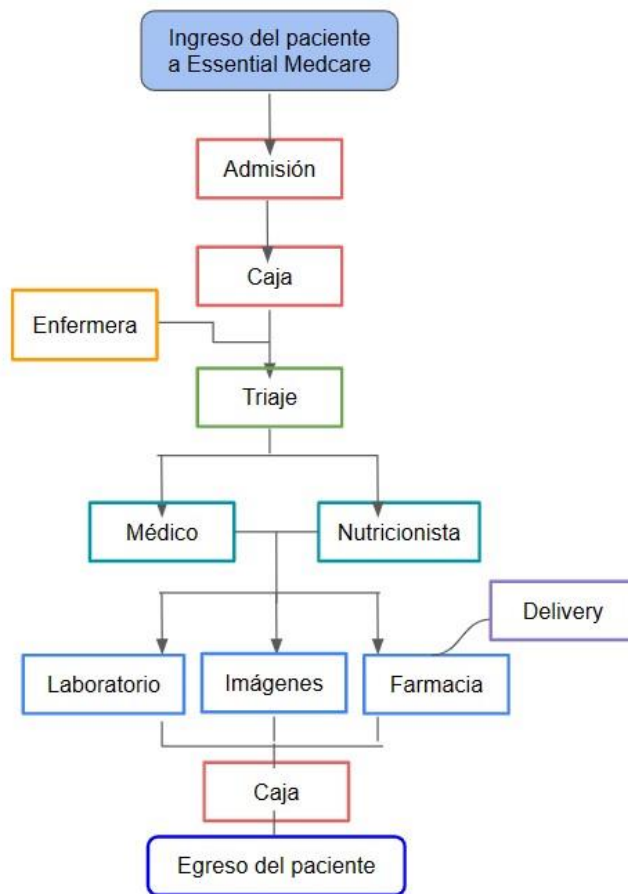
Posterior a la evaluación clínica del profesional sanitario los pacientes se dirigirán a Farmacia donde se le entregará un voucher con la codificación de los medicamentos y la cantidad solicitada para que puedan ser pagados en caja y recoger los mismos en Farmacia.

Luego de la atención recibida le llegará una notificación con respecto al servicio brindado, la cual será respondida a través de una encuesta de satisfacción.

El área de admisión hará seguimiento de los pacientes evaluados en un periodo máximo de 7 días como parte del proceso de fidelización y de un acompañamiento personalizado de los casos.

Todos los procedimientos y flujos de atención serán desarrollados a través del Área de Procesos cumpliendo con los estándares de calidad definidos por la organización con base en referencias de organismos nacionales y/o internacionales.

Gráfico N°29 – Flujo de operación



Fuente: Autores de la tesis

8.1.5 Funciones del personal y tareas a cumplir en relación a los objetivos de producción

Admisionista:

- Recepción del paciente.
- Orientación e información de la cartera de servicios disponible.
- Registra los datos del paciente en caso decida tomar los servicios.
- Realiza el seguimiento posterior a la atención recibida, de los pacientes que fueron atendidos en Essential Medicare.
- Deriva a la caja.

Cajera:

- Se brinda información sobre los precios de los servicios.
- El paciente procede a cancelar anticipadamente la consulta por el profesional de la salud para su evaluación correspondiente.
- Genera la codificación de Historia clínica electrónica para resguardar el historial médico de los pacientes.
- Informa al usuario sobre el uso del aplicativo de Essential Medicare para conocer los servicios que se ofrece y dar seguimiento al tiempo de espera de su atención mediante el ticket virtual.

- Deriva al profesional de la salud.

Enfermera:

- Recepciona al paciente y registra sus datos.
- Realiza la función de triaje (Evaluando el peso, la talla y registro de las funciones vitales del paciente)
- Deriva al paciente al servicio correspondiente para su evaluación.

Médico:

- Recibe al paciente.
- Realiza la anamnesis, evaluación clínica, procedimientos con los equipos que sean necesarios.
- Indica exámenes auxiliares para confirmar y/o descartar diagnósticos presuntivos.
- Da lectura de los exámenes auxiliares realizados.
- Diagnóstica, indica el tratamiento terapéutico y brinda recomendaciones generales a seguir.

Nutricionista:

- Recibe al paciente.
- Realiza anamnesis, evaluación antropométrica y clínica del estado nutricional.
- Indica exámenes auxiliares complementarios.
- Realiza el Plan nutricional personalizado.

Tecnólogo médico en Laboratorio clínico:

- Recepciona al paciente y verifica la orden de los exámenes de laboratorio.
- Procede a tomar la muestra de los exámenes solicitados.
- Procesa las muestras y emite los resultados.
- Entrega los resultados refrendados por el patólogo clínico al paciente y/o se cuelga el informe de los resultados a su historia clínica electrónica como al aplicativo de Essential Medicare.

Tecnólogo médico en Radiología:

- Recepciona al paciente y verifica la orden del examen solicitado.
- Prepara al paciente solicitando el retiro de metales de su cuerpo y colocarse la bata previo al estudio.
- Se procede a la toma de la imagen, el cual quedará cargado al sistema de la historia clínica electrónica.
- El estudio será informado y refrendado por el médico radiólogo.
- Entrega de resultados al paciente y/o disponible en su historia clínica.

Químico Farmacéutico:

- Recibe al paciente y verifica sus datos para la visualización de la prescripción médica en el sistema.
- Entrega el voucher con la codificación de los medicamentos y la cantidad solicitada al usuario para su pago en caja.

- Posterior al pago, regresa a farmacia para la validación correspondiente de los medicamentos prescritos y dar la conformidad de entrega de los mismos por ambas partes.
- Retiro del paciente del establecimiento.

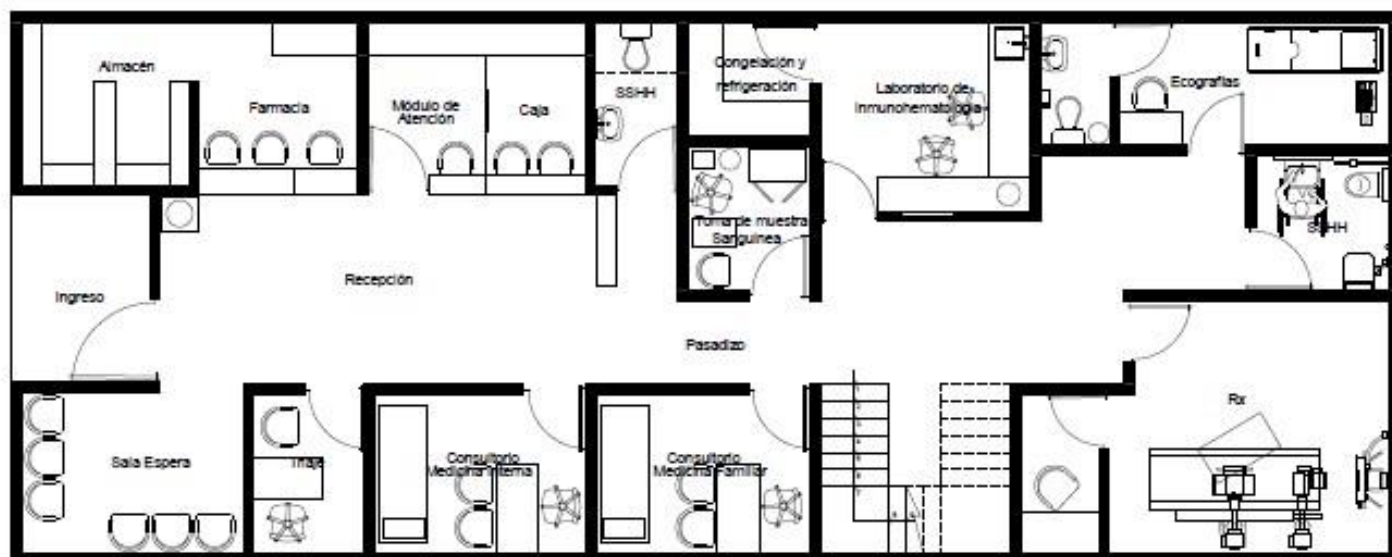
Motorizado o Delivery:

- En caso el cliente desee adquirir algún producto o insumo médico del aplicativo; podrá realizar la compra en línea de acuerdo al horario de atención.
- Será atendido por un motorizado o delivery quién llevará el producto al domicilio del cliente de acuerdo a la zona de reparto.

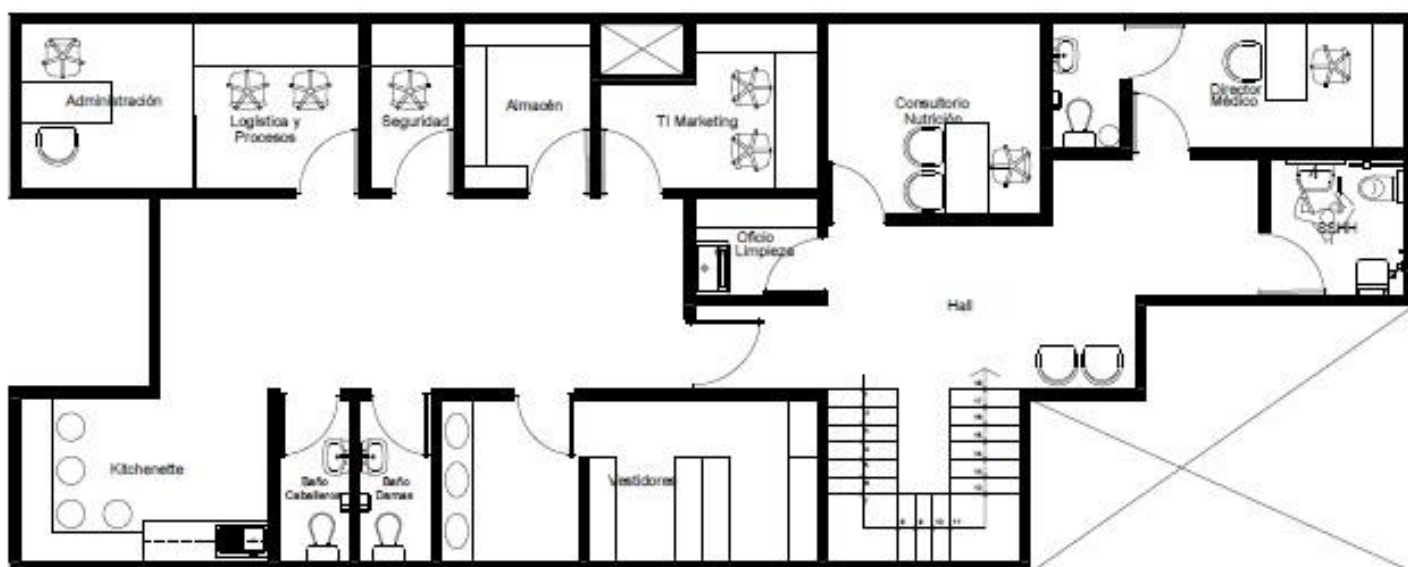
8.1.6 Instalación

El local cuenta con una infraestructura moderna de dos pisos, cuyo costo de alquiler será de aproximadamente entre S/. 12000 a S/. 15000 mensuales, con un aforo de 50 personas.

FIGURA N°49 - Plano de la Infraestructura de Essential Medicare



Primer Piso



Segundo Piso

Fuente: Autores de la tesis

Cuadro N°25 - Local

INFRAESTRUCTURA			
Descripción	Cantidad	Costo Mensual (S/.)	Costo Anual (S/.)
Alquiler del local - Surquillo	1	12000-15000	144000- 180000

Fuente: Autores de la tesis

El pago de los servicios de agua, luz e internet no se contemplan dentro del alquiler del local, es presupuesto aparte.

Cuadro N°26 - Servicios

PAGOS FIJOS - Gastos indirectos de Fabricación			
Descripción	Cantidad	Costo Mensual (S/.)	Costo Anual (S/.)
Luz	1	1200	14400
Agua	1	550	6600
Internet + Telefonía fija	1	440	5280
Arbitrios y Predios	1	550	6600

Fuente: Autores de la tesis

El establecimiento deberá contar con la Licencia de Funcionamiento municipal y el certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (Certificado ITSE), las cuales son autorizaciones elementales para el funcionamiento de la organización. Los requisitos y los costos para obtenerlos variarán de acuerdo al distrito y al giro del negocio. (67)

Requisitos para el trámite de licencia de funcionamiento- Municipalidad de Surquillo

- ❖ Establecimientos mayores de 100 m2 hasta 500 m2
 - Formulario de solicitud de Licencia de Funcionamiento (Carácter de Declaración Jurada).
 - Carta poder con firma legalizada en caso de persona natural; y Vigencia de poder en caso se trate de persona jurídica o ente colectivo.
 - Declaración jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad (Deberá pasar la inspección técnica).
 - Pago por derecho de trámite.
 - Ficha RUC

- ❖ Requisitos adicionales
 - Copia simple del título profesional en servicios relacionados con la Salud.
 - Copia de la autorización sectorial (Ministerio u otros) en el caso de actividades que conforme a la ley requieran de manera previa el otorgamiento de licencia de funcionamiento. (68)

Requisitos para el trámite de licencia de Certificado ITSE:

Esto va a depender del nivel de riesgo del establecimiento, los requisitos como los derechos de tramitación figuran en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (T.U.P.A.) del marco normativo vigente.

Los documentos serán presentados a la Secretaria general de la Municipalidad, en la Administración Documentaria y Archivo:

❖ Requisitos:

- Solicitud de inspección técnica de seguridad en edificaciones indicando el número de recibo y la fecha de pago del trámite. Se deberá señalar el número de reportes de nivel de riesgo.
- Declaración jurada de cumplimiento de condiciones de seguridad en la edificación indicando el número de recibo y la fecha de pago del trámite.

**La Subgerencia de Defensa Civil decidirá como autoridad competente el otorgamiento o no del Certificado ITSE.*

8.1.7 Equipamiento

Los equipos de atención médica que se emplearán por los profesionales de la salud para la atención en Essential Medicare en los diferentes ambientes de la clínica, se detallan a continuación:

Cuadro N°27 - Equipos de atención médica

EQUIPOS DE ATENCIÓN MÉDICA			
EQUIPOS MÉDICOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
Balanza con tallímetro	1	1250	1250
Tensiómetro	3	205	615
Estetoscopio	3	639	1917
Termómetro digital	4	40	160
Pulsoxímetro	3	100	300
Electrocardiograma	1	2300	2300
Balanza de bioimpedancia	1	300	300
Antropómetro	1	150	150
Cinta métrica	1	15	15
Equipo Rayos X (alquiler)	1	21000	21000
Ecógrafo	1	28500	28500
TOTAL	20	54499	56507

Fuente: Autores de la tesis

Adicionalmente a lo mencionado se contará con equipos complementarios para la gestión administrativa como los equipos de oficina y mobiliario, los cuales serán utilizados en los ambientes de las distintas áreas para poder desempeñar las labores de la empresa en las condiciones adecuadas.

Cuadro N°28 - Equipos complementarios

EQUIPOS COMPLEMENTARIOS			
EQUIPOS DE OFICINA Y MOBILIARIO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
Computadoras	19	1700	32300
Escritorios	18	450	8100
Sillas	30	200	6000
Sillón	1	400	400
Camilla	3	330	990
Estante	24	200	4800
Impresora	5	580	2900
Mesa de trabajo	2	450	900
Silla de toma de muestra	1	180	180
Anaqueles	16	200	3200
Mostrador	3	1500	4500
Estante de Lockers	5	570	2850
Bancas	2	370	740
Mueble de cocina para oficina	1	350	350
Microondas	1	320	320
Frigobar	1	600	600
Mesa	1	300	300
Counter de recepción	1	1500	1500
Pantalla	1	390	390
Televisor	1	650	650
Videocámaras	6	160	960
Anexos de telefonía fija	15	140	2100
Celular	3	480	1440
Software /Licencias	20	200	4000
Tachos de basura	21	15	315
Bolsas de basura	4	7	28
Archivadores	15	6	90
Papel Bond	10	14	140

Lapiceros	40	0,7	28
Corrector	10	1,9	19
Tijeras	10	5	50
Borradores	10	1,6	16
Notas Adhesivas	3	10	30
Resaltadores	10	3,5	35
Engrapadoras	10	11,8	118
Perforadoras	10	10	100
Reglas	10	5,3	53
Folders	20	4,8	96
Vinifan	4	5,7	22,8
Cuadernos	10	2,4	24
Sellos	8	16,9	135,2
Folletos de publicidad (1000 volantes)	1000	0,2	200
TOTAL	1385	12341,8	81970

Fuente: Autores de la tesis

8.1.7.1 Evaluación de selección de proveedores

Este proceso consiste en elegir un proveedor con el cual se pueda establecer un vínculo comercial que resulte beneficioso a ambas partes. Este proceso si es realizado adecuadamente permitirá funcionar con eficiencia y que se incremente la rentabilidad.

Los proveedores que se requerirán en nuestra empresa son de productos, suministros, y bienes dirigidos al sector salud.

Este proceso consta de 5 etapas:

Etapas 1: Identificando necesidades empresariales

El primer paso es identificar lo que se requiere para llevar a cabo la prestación del servicio, cumpliendo las normativas o reglamentos vigentes.

Etapas 2: Listado de proveedores

Se debe elaborar un listado de probables proveedores. La búsqueda se puede realizar en las redes, anuncios, publicaciones, ferias y foros empresariales.

Asimismo, se puede verificar el prestigio de estas empresas con el uso del internet y sus redes sociales.

Etapa 3: Definir los parámetros con los cuales serán elegidos los proveedores

Los criterios para poder llevar a cabo esta selección son los siguientes:

- Calidad y seguridad en los equipos e insumos médicos
- Adaptabilidad a los cambios
- Puntualidad en la entrega y que muestra compromiso.
- Confiable.
- Precios del proveedor
- Calidad del servicio.

Cuadro N°29 - Criterios para la selección de proveedores

Criterios	Ponderación
1. Calidad y Seguridad	25%
2. Adaptabilidad/ Flexibilidad	10%
3. Puntualidad y compromiso	20%
4. Confiabilidad/ Seriedad	10%
5. Precios del proveedor	15%
6. Calidad del servicio	20%

Fuente: Autores de la tesis

Etapa 4: Interacciones con los proveedores

Presentación y demostración de los equipos e insumos médicos ideales para el negocio y cómo proveen a sus clientes, evaluando la posibilidad de entablar acuerdos y contratos futuros que sean de mutuo beneficio.

Es recomendable la visita a sus empresas y evaluar mediante una auditoría el cumplimiento de criterios que se ajusten a lo que busca nuestro proyecto.

Etapa 5: Negociación y contratos

Detallar las especificaciones de los acuerdos de ambas partes como las tarifas, frecuencia de pagos, plazos de entrega, áreas responsables, contactos, rescisión contractual, entre otros. Luego de la revisión y de la aceptación por ambas partes se procede a la firma del contrato.

Durante el periodo de vigencia de los estatutos del contrato se debe mantener una comunicación abierta y transparente con los proveedores, informándole de cualquier situación que se presente para agilizar las transacciones; mantener un registro detallado donde se consignen las actividades y entregas realizadas, las cuales ayudarán a evaluar la renovación o término del contrato.

Para llevar a cabo la evaluación en el desempeño de los proveedores se establecerá una escala de calificación porcentual en el que se evalúe el cumplimiento de criterios específicos como: Tiempo de respuesta, calidad, precio, etc; la cual se realizará anualmente a cada proveedor de la empresa y durante el primer trimestre del año siguiente.

Cuadro N°30 – Evaluación de desempeño de los proveedores

Porcentaje de Calificación del Desempeño	Acción sugerente a realizar	Calificación
> ó = 96 %	Mantener como proveedor	CALIFICADO
> ó = 60% y < 95%	Mantener en observancia y reevaluar su desempeño en un periodo de 6 meses.	CALIFICADO CON RESERVA
< 59 %	No mantenerlo como proveedor. Se sugiere el cambio.	NO CALIFICADO

Fuente: Autores de la tesis

Posterior a la evaluación de desempeño realizada se comunicará el resultado a los proveedores para retroalimentarlos y mejorar los servicios que ofrecen.

8.1.8 Indicadores de Desempeño

Son métricas que permiten evaluar el rendimiento de una organización en relación con los objetivos trazados en periodos de tiempo específicos. Esto permite dar a conocer si las estrategias adoptadas para el logro de los objetivos están dando los resultados esperados.

Las instituciones utilizan los indicadores de gestión o desempeño (KPI - Key Performance Indicator) para evaluar el éxito en el alcance de sus metas, siendo consideradas herramientas esenciales para la toma de decisiones que ayudan a mejorar el desempeño de la organización. (69-73)

Cuadro N°31 - KPIs

INDICADOR GENERAL	DEFINICIÓN	INDICADOR ESPECÍFICO	CÁLCULO	PERIODICIDAD	RECURSO A UTILIZAR	META
Indicadores de Producción y Rendimiento	Elementos medibles de los cuales es posible identificar el cumplimiento de los objetivos planteados por una organización.	Productividad Hora Médico	N° de Atenciones Médicas Realizadas en un periodo/ N° de horas médico Programadas en el mismo periodo	Mensual	Reporte de la productividad del profesional de salud	Entre 3 - 4 Consultas por hora
		Rendimiento Hora Médico	N° de Atenciones Médicas Realizadas/ N° de horas médicas Efectivas	Mensual	Reporte de pacientes atendidos por hora por el profesional médico	Entre 3 - 4 Consultas por hora
		Promedio diario de Atenciones	N° de atenciones de la clínica en un período/ N° de días útiles de atención en el mismo periodo	Mensual	Reporte de atenciones del sistema	48 pacientes diarios en días útiles
		Utilización de los Consultorios	N° de consultorios médicos funcionales/ N° consultorios médicos físicos	Mensual	Supervisión de ocupabilidad de consultorios	2 turnos
Indicadores de Eficiencia	Actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo con el mínimo de recursos.	Promedio de Análisis de Laboratorio por Consulta Externa	N° de análisis de laboratorio indicados en Consulta Externa/ N° Atenciones médicas realizadas	Mensual	Informe mensual de Laboratorio	1.0

		Promedio de exámenes de Imagen por Consulta Externa	N° de exámenes de imagen indicados en Consulta Externa/ N° Atenciones médicas realizadas	Mensual	Informe mensual de Imágenes	1.0
		Porcentaje de medicamentos atendidos	N° de medicamentos atendidos en Consulta Externa/ N° de medicamentos prescritos en Consulta Externa *100	Mensual	Sistema informático de Farmacia	100%
		Razón de Urgencias por Consulta Médicas	N° de atenciones médicas en Urgencias/ N° Total de Atenciones médicas en Consulta Externa	Mensual	Registro de atenciones	Sin estándar
Indicador de Eficacia	Logro de los objetivos o metas planificadas	Porcentaje de objetivos logrados	Objetivo o meta alcanzada en un periodo/ Objetivo o meta programada en el mismo periodo * 100	Mensual	Reportes	100%
Indicadores de Calidad	Mide la capacidad de la institución para responder ante las necesidades de sus clientes, o población objetivo.	Satisfacción del cliente (NPS)	$NPS = \frac{\text{Promotores} - \text{Detractores}}{\text{Total de encuestados}}$	Mensual	Encuestas de Satisfacción	> 70%
		Porcentaje de reclamaciones o quejas resueltas	Total de quejas y reclamos en un periodo/ N° de clientes atendidos en un mismo período	Mensual	Libro de reclamaciones	100%

Fuente: Autores de la tesis

8.1.9 Cadena de Valor de Porter

A continuación se muestran las actividades primarias, las cuales son cinco: Logística Interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y Ventas y Servicio de Post Ventas; y las actividades de Soporte, las cuales son cuatro: Infraestructura de la empresa, Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología y Compras.

Estas actividades deben producir un margen que para que para ser analizado se necesita calcular el ingreso total por ventas y los costos de cada una de las 5 actividades primarias y de las 4 de apoyo; esta diferencia corresponde al margen. De este análisis de costos se extraerá la rentabilidad del negocio, si no resulta positiva deberá considerarse una redefinición.

FIGURA N°50 - Cadena de Valor de Porter



Fuente: Autores de la tesis

9 Análisis económico-financiero o Evaluación económica-financiera

Dentro de este capítulo se realiza el análisis para evaluar la viabilidad económica financiera del plan de negocios propuesto.

9.1 Objetivos de la evaluación

- Determinar la inversión inicial
- Hacer una proyección de las ventas
- Analizar los costos
- Analizar la rentabilidad del proyecto
- Analizar la recuperación de la inversión

9.2 Supuestos

Se tomaron los siguientes supuestos para poder hacer los cálculos respectivos:

- El proyecto se evalúa en 5 años
- La tasa de Impuesto a la Renta es del 30.0% ● Costo de ventas es el 35% de las ventas totales ● Los valores de venta están sin IGV.
- Los requerimientos de capital de trabajo ascenderían a 3 meses de costos operativos.
- Una tasa de crecimiento para los Gastos administrativos, Gastos de alquiler, Costos fijos del 5%.

9.3 Inversiones

9.3.1 Presupuesto de Marketing

Se describe el presupuesto que será designado para el marketing de Essential Medicare.

Cuadro N°32 - Presupuesto de marketing de Essential Medicare

Inversión financiera en marketing tradicional	Costo (S/.)
Registro de la marca con Indecopi	S/. 534.99
Diseño de logo e Imagen Corporativa	S/. 900
Flyers informativos impresos a color	S/. 200
Artículos de papelería	S/. 300
Merchandising	S/. 1300
Video institucional - Cartera de servicios (3-4 min)	S/. 3200
Spot publicitario (3 min)	S/. 2700
Inversión financiera en marketing digital	Costo (S/.)
Website	S/. 3500

Plan de Marketing Digital - Marketing de contenidos	S/. 2600 mensuales por un periodo de 3 meses de acuerdo a
Contenido de valor para la empresa	
Gestión de redes sociales (Community manager)	resultados
Publicidad en buscadores SEM (Search Engine Marketing), social y ads	
Consultoría, Planificación y Estrategias	
Email marketing	S/. 300
TOTAL	S/. 15534.99

Fuente: Autores de la tesis

9.3.2 Presupuesto de Equipos de atención médica y complementarios

Cuadro N°33 - Activos Tangible

Activos Tangibles		
Descripción	Costo (S/.)	Resumen de Gastos por Rubro
Equipos de atención médica	S/ 56,507.00	
Equipos complementarios	S/ 81,970.00	
Total Tangibles (S/.)		S/ 138,477.00

Fuente: Autores de la tesis

Cuadro N°34 - Inversiones

Activo Fijo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de atención médica	56,507					
Equipos complementarios	81,970					
Marketing	15,535					
Inversión total	154,012	-	-	-	-	-
Capital de trabajo		107,604	121,593	137,400	155,261	175,445
Inversión neta en capital de trabajo	107,604	13,989	15,807	17,862	20,184	

Fuente: Autores de la tesis

9.4 Proyección de Ventas El ingreso por ventas, está dado por:

9.4.1 Precios de los Servicios brindados:

Cuadro N°35 - Precios de los servicios

Precios sin IGV

Atenciones medicina interna / familiar	S/	50.00
Atenciones nutrición	S/	35.00
Atenciones Chequeos médicos	S/	100.00
Atenciones Rayos X	S/	30.00
Atenciones Inyectables	S/	10.00
Atenciones Electrocardiograma	S/	40.00
Atenciones Ecografía	S/	50.00

Fuente: Autores de la tesis

9.4.2 Capacidad por servicio:

Se tendrá un escenario conservador con 50% del uso de su capacidad. En el caso de Atenciones medicina interna y familiar, se consideran dos consultorios, es decir $48 \times 2 = 96$.

Cuadro N°36 - Capacidad por servicio

	Numero de Atenciones	50%	Atenciones por año
Atenciones medicina interna / familiar (2 consultorios)	96	48	13,824
Atenciones nutrición	12	6	1,728
Atenciones Chequeos médicos	18	9	2,592
Atenciones Rayos X	24	12	3,456
Atenciones Inyectables	10	5	1,440
Atenciones Electrocardiograma	5	3	720
Atenciones Ecografía	10	5	1,440

Fuente: Autores de la tesis

9.4.3 Proyección de Ventas:

Con un incremento en las ventas a partir del 2do año del 13%.

Cuadro N°37 - Proyección de ventas

Ingreso por:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Atenciones medicina interna / familiar	691,200	781,056	882,593	997,330	1,126,983
Atenciones nutrición	60,480	68,342	77,227	87,266	98,611
Atenciones Chequeos médicos	259,200	292,896	330,972	373,999	422,619
Atenciones Rayos X	103,680	117,158	132,389	149,600	169,048
Atenciones Inyectables	14,400	16,272	18,387	20,778	23,479
Atenciones Electrocardiograma	28,800	32,544	36,775	41,555	46,958
Atenciones Ecografía	72,000	81,360	91,937	103,889	117,394
Total ingresos	1,229,760	1,389,629	1,570,281	1,774,417	2,005,091

Fuente: Autores de la tesis

9.5 Proyección de la estructura de costos del Servicio

9.5.1 Costo de Ventas

Cuadro N°38 - Costo de ventas

Costos de ventas por:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Atenciones medicina interna / fam	241,920	273,370	308,908	349,066	394,444
Atenciones nutrición	21,168	23,920	27,029	30,543	34,514
Atenciones Chequeos médicos	90,720	102,514	115,840	130,900	147,917
Atenciones Rayos X	36,288	41,005	46,336	52,360	59,167
Atenciones Inyectables	5,040	5,695	6,436	7,272	8,218
Atenciones Electrocardiograma	10,080	11,390	12,871	14,544	16,435
Atenciones Ecografía	25,200	28,476	32,178	36,361	41,088
Total costos	430,416	486,370	549,598	621,046	701,782

Fuente: Autores de la tesis

9.5.2 Gastos Administrativos

Cuadro N°39 - Gastos Administrativos

Descripción	Gasto Mensual	Gasto anual
Alquiler del local	13,500	162,000
Servicio de telefonía	440	5,280
Agua	550	6,600
Luz	1,200	14,400
Arbitrios	550	6,600
Total Gastos Generales	S/ 16,240.00	S/ 194,880.00
Gastos de Planilla - Administrativo	31,189	374,262
Mantenimiento	1,500	18,000
Utiles de oficina	250	3,000
Total Gastos Administrativos	S/ 32,938.53	S/ 395,262.33
Gastos de Planilla - Ventas	2,150	25,800
Marketing	3,000	36,000
Total Gastos Ventas	S/ 5,150.00	S/ 61,800.00

Fuente: Autores de la tesis

9.5.3 Gastos Financieros

Cuadro N°40 - Gastos Financieros

El monto a financiar es:

Inversión Neta	154,012
Inversión Capital de trabajo	107,604
Total financiamiento	S/ 261,615.99

Descripción	COK	Monto (S/.)
MONTO A PRESTAR CON EL BANCO	2.5%	180,000
CAPITAL PROPIO	15.00%	90,000

WACC	6.24%
TASA DE DESCUENTO	6.24%

PRESTAMO CON BANCO	180,000
N° DE CUOTAS	60
TEA	2.5%
CUOTA FIJA	S/ 3,196.11

Fuente: Autores de la tesis

9.6 Estado de resultados y flujo de caja

Cuadro N°41 - Estado de resultados y flujo de caja

Estado de Ganancias y Pérdidas						
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	1,229,760	1,389,629	1,570,281	1,774,417	2,005,091	
Costo de Ventas	430,416	486,370	549,598	621,046	701,782	
Utilidad Bruta	799,344	903,259	1,020,682	1,153,371	1,303,309	
Gastos Generales	194,880	204,624	214,855	225,598	236,878	
Gastos Administrativos	395,262	415,025	435,777	457,566	480,444	
Gastos de Ventas	61,800	64,890	68,135	71,541	75,118	
Depreciación	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	
Utilidad de Operación	132,402	203,719	286,916	383,666	495,869	
Gastos Financieros	38,353	38,353	38,353	38,353	38,353	
Utilidad antes de Impuestos	94,048	165,366	248,563	345,313	457,516	
Impuestos (30%)	28,214	49,610	74,569	103,594	137,255	
Utilidad Neta	S/ 65,833.82	S/ 115,756.14	S/ 173,993.81	S/ 241,719.07	S/ 320,261.17	

Fuente: Autores de la tesis

Flujo de Caja Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		1,229,760	1,389,629	1,570,281	1,774,417	2,005,091
Costo de ventas		430,416	486,370	549,598	621,046	701,782
Utilidad bruta		799,344	903,259	1,020,682	1,153,371	1,303,309
Gastos Generales		194,880	204,624	214,855	225,598	236,878
Gastos Administrativos		395,262	415,025	435,777	457,566	480,444
Gastos Ventas		61,800	64,890	68,135	71,541	75,118
Depreciación		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Utilidad operativa		132,402	203,719	286,916	383,666	495,869
(-) Impuestos	30.0%	39,721	61,116	86,075	115,100	148,761
Utilidad neta		92,681	142,603	200,841	268,566	347,109
(+) Depreciación		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Flujo de Caja Operativo		S/ 107,681.17	S/ 157,603.49	S/ 215,841.15	S/ 283,566.42	S/ 362,108.52
Inversión en Activo Fijo	(154,012)	-	-	-	-	-
Inversión en Capital de trabajo	(107,604)	(13,989)	(15,807)	(17,862)	(20,184)	-
Flujo de Caja de Inversiones	(261,616)	-13,989	-15,807	-17,862	-20,184	-
Flujo de Caja Económico	(261,616)	93,693	141,796	197,979	263,382	362,109

Fuente: Autores de la tesis

9.7 Cálculo del VAN y TIR

Luego de calcular el Flujo de caja económico, usaremos la tasa de descuento WACC y calcularemos el VAN Financiero.

El VAN (Valor actual Neto de los ingresos futuros a valor presente descontando la inversión inicial) y la tasa de descuento (WACC).

Cuadro N°42 - Cálculo del VAN y TIR

VAN Financiero	591,495
TIR	54.39%
Tasa de descuento	6.24%

Fuente: Autores de la tesis

Como el VAN es positivo entonces el negocio es rentable.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es mayor que la tasa de descuento y nos ayuda a validar al VAN.

9.8 Conclusiones

- El proyecto es viable debido a que genera un VAN F de S/. 591,495.00 y un TIR de 54.39% , con una inversión inicial de S/. 261,000.00
- En el 3er año se recupera la inversión inicial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Soto, Alonso. (2019). Barreras para una atención eficaz en los hospitales de referencia del Ministerio de Salud del Perú: atendiendo pacientes en el siglo XXI con recursos del siglo XX. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(2), 304-311. <https://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4425>
2. Pino-Chávez WO. Situación de la calidad de la salud en el Perú. En: Lazo-Gonzales O, Santivañez-Pimentel A, editores. Atención de Salud Con Calidad [Internet]. Lima: Colegio Médico del Perú; 2018. p. 123-142. [Fecha de acceso 10 mayo 2019]. Disponible en: <http://cmplima.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/Libro-Atencion-salud-calidad.pdf>.
3. Ugarte C. Balances y Retos de los Recursos Humanos en Salud en el Perú [Internet]. Lima: MINSA; 2016 [Fecha de acceso 15 Mar 2019]. Disponible en:

- https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2016/reu_andino_oct/peru.pdf.
4. (S/f-a). Org.pe. Recuperado el 21 de abril de 2022, de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/informe-calidad-001.pdf>
 5. Encuesta Nacional de Hogares - Enaho, 2020.
 6. (S/f-b). Gob.pe. Recuperado el 21 de abril de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-condiciones-devida-oct-nov-dic-2021.pdf>
 7. Redacción Gestión. RG:Tiempo de espera para atención médica en Essalud es el doble que en clínicas.[Internet]. [Consultado 9 Jul 2021]. <https://gestion.pe/economia/espera-atencionmedica-essaluddoble-clinicas-109889-noticia/#:~:text=En%20promedio%2C%20Essalud%20tarde%2018,y%20las%20cl%C3%ADnicas%2C%2010%20d%C3%ADas>.
 8. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios en Salud 2016 [Internet]. Lima: INEI; 2017 [citado el 20 marzo de 2021]. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/inei-y-susalud-realizaran-la-encuesta-nacionalde-satisfaccion-de-usuariosen-salud-ensusalud-2016-8843/>.
 9. Mendez- Malpartida L, Flores J, Anacaya M, Ochoa F, Gonzáles R. Tiempo de espera en la atención del usuario COVID 2020.Rev Cient de Enf. 2021;10(2):3-18. Disponible en: <https://revista.cep.org.pe/index.php/RECIEN/article/view/70>.
 10. Taype-Huamani, W., & Amado, J. A. (2020). Respuesta del servicio de emergencia de un hospital terciario durante el inicio de la pandemia COVID-19 en el Perú. *Anales de la Facultad de medicina*, 81(2). <https://doi.org/10.15381/anales.v81i2.17698>
 11. Hernández-Vásquez, A., Rojas-Roque, C., Prado-Galbarro, F. J., & Bendezu-Quispe, G. (2019b). Satisfacción del usuario externo con la atención en establecimientos del Ministerio de Salud de Perú y sus factores asociados. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(4), 620-628. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.364.4515>
 12. (S/f-c). Gob.pe. Recuperado el 21 de abril de 2022, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_condiciones_de_vida_dic2019.pdf
 13. Fontova-Almató, A., Canal, D. J., & Suñer-Soler, R. (2015). Influencia del tiempo de espera en la satisfacción de pacientes y acompañantes. *Revista De Calidad Asistencial*, 30(1), 10-16. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2014.12.009>
 14. Manuel Cortés-Meza H, Arellano-Hernández N, Colín-Martínez T, Bañuelos-Huerta R, Valeria Bravo-GutiérrezJ,Loria-CastellanosJ,etal. TriagerespiratorioRespiratorytriage.2020[cited 2022 Apr 6]; Disponible en: <https://doi.org/10.24245/mim.v36id.4192>
 15. Bedoya-Ismodes, E. O., Ortiz-Revollar, E., & Mendoza-Arana, P. J. (2022). Motivo de consulta y tiempo de espera en establecimientos de salud públicos durante la pandemia por COVID-19, Perú 2020. *Acta médica peruana*, 39(3). <https://doi.org/10.35663/amp.2022.393.2423>
 16. Colchado, G. P. (2022, 24 julio). La eterna y desesperante espera para ser atendido en Essalud. *El Comercio Perú*. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/essalud-la-eterna-y-desesperanteespera-para-ser-atendido-en-el-seguro-social-ministerio-de-salud-medicinas-pacientesatencion-hospitales-noticia/?ref=ecr>
 17. *Sacar una cita médica en EsSalud*. (2020, 21 mayo). Servicio - Seguro Social de Salud - Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/277-sacar-una-cita-medica-en-essalud>
 18. Critical Thinking in Clinical Research. (2018). En *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/med/9780199324491.001.0001>

19. Muschol, J., & Gissel, C. (2021). COVID-19 pandemic and waiting times in outpatient specialist care in Germany: an empirical analysis. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07094-9>
20. Encuesta Nacional de Hogares - Enaho, 2018.
21. Hernández-Vásquez, A., Rojas-Roque, C., Prado-Galbarro, F. J., & Bendezu-Quispe, G. (2019). Satisfacción del usuario externo con la atención en establecimientos del Ministerio de Salud de Perú y sus factores asociados. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(4), 620-628. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.364.4515>
22. Hawrysz, L., Gierszewska, G., & Bitkowska, A. (2021). The Research on Patient Satisfaction with Remote Healthcare Prior to and during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5338. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105338>
23. Rojas Gamboa, D., & Yataco Fernández, G. (s. f.). *Satisfacción de la atención de salud percibida por los pacientes del servicio de medicina en un establecimiento hospitalario*, 22. <https://repositorio.uma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12970/1123/TESIS%20ROJAS%20GAMBOA%20Y%20YATACO%20FERNANDEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
24. No title. (s/f). Bizjournals.com. Recuperado el 21 de abril de 2022, de <https://www.bizjournals.com/twincities/stories/2006/05/22/story7.html>
25. Shira Schoenberg, sschoenberg@repub.com. (2018, 14 agosto). Number of urgent care facilities surging in Massachusetts. *masslive*. https://www.masslive.com/politics/2018/08/number_of_urgent_care_faciliti.html#:~:text=At%20an%20urgent%20care%20center,in%20an%20urgent%20care%20facility.
26. Dolan, S., & Dolan, S. (2023). How the growth of the urgent care industry business model is changing the healthcare market in 2023. *Insider Intelligence*. <https://www.insiderintelligence.com/insights/urgent-care-industry-trend>
27. Lagasse, J. (s. f.). *Health systems partnering with urgent care clinics can strengthen brand attract new revenue*. Healthcare Finance News. <https://www.healthcarefinancenews.com/news/health-systems-partnering-urgent-care-clinicscan-strengthen-brand-attract-new-revenue>
28. Provista. (2023, 27 abril). *Growing Number of Urgent Care Centers is Changing the Paradigm for Health Care*. Provista. <https://www.provista.com/blog/blog-listing/growing-number-ofurgent-care-centers-is-changing-the-paradigm-for-health-care>
29. *IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics*. (s. f.). <https://www.ibisworld.com/industry-statistics/employment/urgent-care-centers-united-states/>
30. (S/f-d). Com.pe. Recuperado el 21 de abril de 2022, de <http://apeim.com.pe/wpcontent/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>
31. (2022). Digital Report 2022: El informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile. We Are Social Spain. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report> 32.
- Sistema Lolcli 9000
33. (2020, abril 8). Is Minute Clinic the Same As Urgent Care? Heritageucpc.Com. <https://www.heritageucpc.com/urgent-care-vs-minute-clinic/>

34. MinuteClinic. (s/f). Cvs.com. Recuperado el 21 de abril de 2022, de <https://es.cvs.com/minuteclinic/why-choose-us/walk-in-clinic-vs-urgent-care>
35. Díaz-Portillo, S. P., Sp, E., Álvaro,), Idrovo, J., Dreser, A., Bonilla, F. R., Matías-Juan, B., & Wirtz, V. J. (s/f). Consultorios adyacentes a farmacias privadas en México: infraestructura y características del personal médico y su remuneración. Scielosp.org. Recuperado el 21 de abril de 2022, de <https://www.scielosp.org/pdf/spm/2015.v57n4/320-328/es>
36. Chu M, Garcia-Cuellar R. Farmacias Similares: private and public health care for the base of the pyramid in Mexico. Boston: Harvard Business School, 2011.
37. Gutiérrez JP, Rivera-Dommarco J, Shamah-Levy T, Villalpando-Hernández S, Franco A, Cuevas-Nasu L, *et al.* Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. Resultados nacionales. Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud Pública, 2013.
38. El Universal, Compañía Periodística Nacional. México. (s/f). Consultorios Adyacentes en Farmacias CAF's. Com.Mx. Recuperado el 21 de abril de 2022, de <https://interactivo.eluniversal.com.mx/2018/mapa-consultorios-farmacias/mapaconsultorios.html>
39. Notimex. (2017, septiembre 9). Farmacias similares busca abrir 400 nuevas farmacias en 2018. *elEconomista*. <https://www.economistaamerica.pe/empresas-eAm-mexico/noticias/8596523/09/17/Farmacias-similares-busca-abrir-400-nuevas-farmacias-en2018.html>
40. *Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa.* (s. f.). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2248797/guia_micro_pequena_empresa.pdf
41. *Guía de la formalización.* (s. f.). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289280/Gui%CC%81a_de_la_formalizacio%CC%81n_21-11.pdf
42. *Ley General de Sociedades ley 26887.* (s. f.). <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0004/2-leygeneral-de-sociedades-1.pdf>
43. Aleixandre, E. (2023, 28 febrero). Los 5 KPI's de Recursos Humanos claves para tu organización. *Endalia*. <https://www.endalia.com/news/5-kpis-de-recursos-humanos-para-tuorganizacion/>
44. Principales KPIs del departamento de Recursos Humanos. (s. f.). *Kenjo Blog*. <https://blog.kenjo.io/es/principales-kpis-del-departamento-de-recursos-humanos>
45. Índice de Rotación de Personal: Conoce las 5 Métricas Claves de RRHH. (s. f.). *StartMeUp*. <https://blog.starmeup.com/es/attrition-retention-es/indice-de-rotacion-de-personal/>
46. Gestión, R. (2022, 15 noviembre). Cómo calcular mi CTS: cuánto dinero me depositarán en noviembre de 2022. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/cts-como-calcular-cuanto-me-debenpagar-en-noviembre-peru-nnda-nnlt-noticia/?outputType=amp>
47. Díaz, I. (2022). Todo lo que debes saber sobre el cálculo de gratificaciones 2023. *Sesame HR*. <https://www.sesamehr.pe/blog/todo-debes-saber-calculo-gratificaciones/>
48. ¿Qué es y cómo se calcula la remuneración vacacional? (s. f.). *Blog Buk*. https://www.buk.pe/blog/aprende-a-calcular-la-remuneracion-vacacional?hs_amp=true
49. Torres, M. (2023). Cálculo de Vacaciones [Actualizado 2023]. *Noticiero Contable*. <https://www.noticierocontable.com/calculo-de-vacaciones/>
50. Mujica, A., & Mujica, A. (2023, 17 marzo). Todo sobre la importancia de la logística [Guía completa 2023]. *Blog Drivin* .

- https://blog.driv.in/es/importancialogistica/?utm_source=Google-Search&utm_medium=CPC&utm_campaign=S-PoscBlog&utm_term=log%C3%ADstica&utm_campaign=S-Posc-Blog&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=8759955348&hsa_cam=18155406391&hsa_grp=141294311900&hsa_ad=618460274834&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd24336160&hsa_kw=log%C3%ADstica&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=EAIaIQobChMInqW6ya2W_gIVSeZcCh25BQqvEAAYASAAEgL1KfD_BwE
51. *¿Qué es la gestión de inventarios?* (s. f.). Oracle. <https://www.oracle.com/pe/scm/inventorymanagement/what-is-inventory-management/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20inventario%20es,venta%20y%20repositorio%20de%20bienes>
 52. Cercatech. (2021, 8 septiembre). *¿Qué es la gestión de inventarios y cómo se debe realizar?* *Cerca Technology*. <https://www.cercatechnology.com/gestion-de-inventarios/>
 53. *¿Qué es la gestión de la cadena de suministro?* | IBM. (s. f.). <https://www.ibm.com/es/topics/supply-chain-management>
 54. De Mantenimiento & Confiabilidad - Latam, C. (2021). *Six Sigma: A Comprehensive Overview*. *cmc-latam.com*. <https://cmc-latam.com/2021/08/19/six-sigma-a-comprehensiveoverview/>
 55. DMAIC vs. DMADV vs. DFSS: Una guía sobre la terminología Six Sigma. (s. f.). *El Blog de minitab*. https://blog.minitab.com/es/dmaic-vs-dmadv-vs-dfss-una-guia-sobre-la-terminologiasix-sigma?hs_amp=true
 56. Humanes, M. (2022). *Metodología Lean: ¿qué es y cómo aplicarla en tu empresa?* *Ekon*. <https://www.ekon.es/blog/metodologia-lean-empresa/>
 57. Wavetec. (2022). *Queue Management Systems - Electronic Queuing Solution by Wavetec*. *Wavetec*. <https://www.wavetec.com/es/soluciones/gestion-de-filas/>
 58. DeGroat, B. (2023). *What is Barcode Technology, and How Does It Impact Retailers?* *Star Micronics*. <https://starmicronics.com/es/blog/que-es-la-tecnologia-de-codigos-de-barras-y-como-afecta-a-los-minoristas-en-2022>
 59. N, R. C. (2023, 8 marzo). *Yape y Plin: Transferencias entre ambas billeteras digitales no tendrán costo*. *Canal N*. <https://canaln.pe/actualidad/yape-y-plin-transferencias-entre-ambas-billeteras-digitales-no-tendran-costo-n459070>
 60. *¿Cuáles son las principales formas de pago online?* | *MyChoice2Pay*. (s. f.). <https://www.mychoice2pay.com/es/blog/formas-pago-online>
 61. *Integración de POS*. (s. f.). <https://anyconnector.com/es/business-process-automation/posintegration.html>
 62. *Conoce Las 7 Pasarelas De Pago Más Usadas En Perú [Ecommerce]*. (s. f.). Bsale Perú. <https://www.bsale.com.pe/article/conoce-las-7-pasarelas-de-pago-mas-usadas-en-peruecommerce>
 63. HubSpot. (s. f.). *Creación de chatbots gratis online - en español* | *HubSpot*. <https://www.hubspot.es/products/crm/chatbot-builder>
 64. Corporativa, I. (s. f.). *Chatbots, una nueva forma de atender a los clientes*. Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-un-chatbot>
 65. *Contratos de comodato o préstamo de uso*. (s. f.). vLex. <https://vlex.es/vid/contratos-comodatoprestamo-uso-415989638>
 66. *Condiciones Generales Adicionales del Contrato para el alquiler de equipos de laboratorio*. (s. f.).

- https://www.minitube.com/userdata/filegallery/original/262_minitb_condiciones_de_arriendo_de_equipo_de_laboratorio_es_2020.pdf
67. Agnitio, E. (2020). ¿Cómo obtener una licencia de funcionamiento y certificado ITSE para oficinas en la Municipalidad de Miraflores? *AGNITIO*. <https://agnitio.pe/2019/05/28/comoobtener-una-licencia-de-funcionamiento-y-certificado-itse-para-oficinas-en-la-municipalidadde-miraflores/>
 68. Requisitos para el trámite de la licencia de funcionamiento. (s. f.). <http://www.munisurquillo.gob.pe/modernizacion-municipal/licenciasfuncionamiento/procedimientos/requisitos-licencia-funcionamiento.pdf>
 69. *Indicadores de Gestión y Evaluación Hospitalaria, para Hospitales, Institutos y DIRESA*. (s. f.). <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2739.pdf>
 70. *Indicadores de Desempeño Hospitalario INSNSB*. (s. f.). <https://www.insnsb.gob.pe/docstrans/rrhh/2023/MARZO%20IH0323.pdf>
 71. *Manual de Indicadores Hospitalarios del MINSA*. (s. f.). <http://www.dge.gob.pe/portal/docs/tools/iih/protocolos/17.pdf>
 72. Zendesk. (2023, 27 marzo). ¿Qué es NPS? *Zendesk MX*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/nps-que-es/>
 73. *Porcentaje de reclamaciones o quejas resueltas*. (s. f.). <https://www.um.es/documents/1277604/10713326/ANEXO+7+-+IN01-P7-PA04+%2C+PORCENTAJE+DE+RECLAMACIONES+O+QUEJAS+RESUELTAS.pdf/0e3ea589-3706-49f6-b614-50077a23f4d5>

ANEXO N°1 ENCUESTA

PARA ESTUDIO DEL MERCADO

Marque la alternativa que usted considere conveniente.

1. Edad
 - a. 18 - 29
 - b. 30 – 39
 - c. 40 – 49
 - d. 50 – 59
 - e. >= 60

2. Sexo
 - a. Mujer
 - b. Hombre

3. Distrito de residencia
 - a. Barranco
 - b. Jesús María
 - c. La Molina
 - d. Lince
 - e. Magdalena del Mar
 - f. Miraflores
 - g. Pueblo Libre
 - h. San Borja
 - i. San Isidro
 - j. San Miguel
 - k. Santiago de Surco
 - l. Surquillo
 - m. Otros _____

4. Grado de instrucción
 - a. Primaria
 - b. Secundaria
 - c. Superior incompleto
 - d. Superior completo

5. Situación Laboral

- a. Dependiente
 - b. Independiente
 - c. No laboro actualmente
6. Describa mejor su estilo de vida
- a. Sofisticados (Innovadores, buscan la diferenciación y el prestigio)
 - b. Progresistas (Independientes, buscan el rendimiento en sus compras)
 - c. Modernos (Trabajadores, interesados en moda y tendencias)
 - d. Formales (Tradicionalistas, buscan mantener su status quo, adversos al riesgo)
 - e. Conservadores (Enfocados en el cuidado de la familia, no toman riesgos)
 - f. Austeros (Adultos mayores que prefieren no cambiar sus hábitos)
7. Ingreso promedio mensual en soles (S/.)
- a. < 1000
 - b. 1000 - < 2000
 - c. 2000 - < 3000
 - d. 3000 - < 4000
 - e. 4000 - < 5000
 - f. \geq 5000
8. Tiene algún seguro de Salud
- a. EsSalud
 - b. SIS
 - c. Privado
 - d. No
9. ¿Qué porcentaje de los ingresos asigna a la Salud?
- a. 5%
 - b. 10%
 - c. 15%
 - d. 20%
 - e. 25%
 - f. > 25%
10. ¿Dónde se atiende cuando presenta algún problema de salud?
- a. Minsa
 - b. Essalud
 - c. FFAA y/o PNP
 - d. Privado
 - e. Farmacia/ Boticas

- f. Otros
11. ¿Con qué frecuencia usted acude a un establecimiento para resolver algún problema de salud?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. A veces
 - d. Alguna vez
 - e. Nunca
12. ¿Con qué frecuencia acude a la farmacia?
- a. 1 vez a la semana
 - b. 1 vez cada 15 días
 - c. 1 vez al mes
 - d. 1 vez cada seis meses
 - e. 1 vez al año
13. ¿Cuánto es lo que usted invierte en soles (S/.) en farmacia?
- a. < 50
 - b. 50 – 100
 - c. 100 – 200
 - d. 200 – 400
 - e. > 400
14. ¿Cuánto es el costo promedio en soles (S/.) de atención cada vez que acude a atenderse por consulta externa o Emergencia? (excluyendo Farmacia)
- a. < 50
 - b. 50 – 100
 - c. 100 – 200
 - d. 200 – 400
 - e. > 400
15. ¿Cuáles son los atributos negativos que considera importantes para usted al momento de recibir una atención en un establecimiento de salud?
- a. Demoras en la atención
 - b. Colas de atención
 - c. Atención o trato inadecuado del personal asistencial y/o administrativo
 - d. Incumplimiento de horarios de atención
 - e. No disponibilidad de citas para la atención
 - f. Costos elevados
 - g. Burocracia y trámites

16. ¿Cuáles son los atributos positivos que usted busca en una atención ambulatoria? a.
- Puntualidad
 - b. Amabilidad
 - c. Oportunidad de atención
 - d. Precios asequibles
 - e. Eficacia (recuperación del paciente)
 - f. Abastecimiento suficiente de medicamentos
17. ¿Cuál es el tiempo aproximado que usted espera actualmente para atenderse en consulta externa cuando requiere de este servicio?
- a. < 15 min
 - b. 15 min - < 30 min
 - c. 30 min - < 1 hora
 - d. 1 hora - < 3 horas
 - e. \geq 3 horas
18. ¿Cuánto tiempo usted estaría dispuesto a esperar para poder atenderse en una atención ambulatoria en caso de requerirlo?
- a. 5 - < 10 min
 - b. 10 - < 15 min
 - c. 15 - < 20 min
 - d. 20 - < 30 min
 - e. 30 - < 45 min
 - f. 45min - < 1h
 - g. \geq 1 hora

PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS:

Se plantea la creación y apertura de una clínica ambulatoria de atención de salud integral, que cuente con profesionales de la salud calificados para el manejo de patologías ambulatorias de baja complejidad ofreciendo atenciones con altos estándares de calidad, siendo estas oportunas, eficaces, asequibles, sin previa cita y de ubicación accesible.

19. ¿Dónde preferiría atenderse?
- a. Establecimiento MINSA
 - b. Establecimiento ESSALUD
 - c. Boticas – Farmacia
 - d. Clínica privada previa cita (con cita previa para atenciones ambulatorias)
 - e. Clínica privada (Sin cita previa para atenciones ambulatorias)
20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en soles (S/.) por atenderse en la propuesta de creación de la nueva clínica mencionada en la presentación del Plan de Negocios?

- a. 25 - < 45
 - b. 45 - < 65
 - c. 65 - < 90
 - d. 90 - < 120
 - e. 120 - < 150
 - f. > 150
21. ¿Consideraría poder atender su patología de baja complejidad (como gripe, faringitis, otitis, esguince, etc) en la nueva clínica mencionada en la presentación del Plan de Negocios?
- a. Si
 - b. No
22. La nueva clínica propone la Optimización de tiempos de espera en atenciones de patologías de baja complejidad en relación a otros establecimientos de salud; por lo que usted se encontraría con respecto a esto:
- a. Muy interesado en atenderse
 - b. Interesado en atenderse
 - c. Algo interesado en atenderse
 - d. Poco interesado en atenderse
 - e. Desinteresado en atenderse
23. Le gustaría que la nueva clínica se encontrara cerca a alguno de los siguientes distritos: a.
- Barranco
- b. Jesús María
 - c. La Molina
 - d. Lince
 - e. Magdalena del Mar
 - f. Miraflores
 - g. Pueblo Libre
 - h. San Borja
 - i. San Isidro
 - j. San Miguel
 - k. Santiago de Surco
 - l. Surquillo
 - m. Otros _____
24. ¿Qué servicios le gustaría que ofrezca esta nueva clínica? (Múltiples opciones) a. Farmacia
- b. Laboratorio
 - c. Ecografía
 - d. Rayos X

- e. Aplicación personalizada (App)
- f. Todas las anteriores
- g. Otros _____

25. Si su respuesta anterior fue “Otros”, especificar:

26. ¿Qué sugerencias plantearía usted en base a su experiencia de atenciones en otros establecimientos, poder implementar en la propuesta de la nueva clínica?

ANEXO N°2

PROCOLO PARA GRUPO FOCAL

Roles de los moderadores:

1. Bienvenida a los asistentes
2. Presentación del equipo: Moderador (es)
3. Presentación de los panelistas
4. Presentación del tema
5. Explicación de la dinámica y solicitud de permiso para grabación
6. Preguntas
7. Despedida (Agradecimiento, entrega de presentes)

Protocolo para grupo focal N°1

Tiempo Aprox.	Objetivo	Actividad	Recursos y Estrategia
10'	Presentar información resumida de la propuesta	Presentación de dos videos	Recurso visual
7'	Recogida de la información sobre la actitud frente al tema a investigar	PRIMERA PREGUNTA ¿Cuáles son sus primeras impresiones sobre la propuesta?	Recurso Oral
7'	Recoger información posibles cualidades para la propuesta	SEGUNDA PREGUNTA ¿Cuáles podrían ser sus principales ventajas en el Perú? ¿Qué sugerencias al tema?	Recurso Oral

7'	Estructurar una lista de posibles dificultades para su creación o aplicación, barreras posibles	TERCERA PREGUNTA ¿Existirían barreras para su creación o aplicación en el Perú? ¿Conoce algún tema alternativo?	Recurso Oral
7'	Recogida de la información, para generar estrategias para revertir los problemas	CUARTA PREGUNTA ¿Cuáles son las desventajas a nivel de tecnologías que deberá enfrentar?	Recurso Oral
7'	Reconocer oportunidades a tomar en cuenta	QUINTA PREGUNTA ¿Qué características adicionales puede mencionar?	Recurso Oral
7'	Obtener más información al respecto	SEXTA PREGUNTAS Desde su experiencia profesional, ¿Qué sugerencias puede darnos?	Recurso Oral
	Entrega de las constancias y presentes	SALIDA Agradecer la colaboración y participación de los integrantes del grupo focal. Entrega de constancias.	Refrigerio

Protocolo para grupo focal N°2

Tiempo Aprox.	Objetivo	Actividad	Recursos y Estrategia
10'	Presentar información resumida de la propuesta	Presentación de dos videos	Recurso visual
7'	Recogida de la información sobre la actitud frente al tema a investigar	PRIMERA PREGUNTA ¿Cuáles son sus primeras impresiones sobre la propuesta?	Recurso Oral
7'	Recoger información posibles cualidades para la propuesta	SEGUNDA PREGUNTA ¿Qué profesionales le gustaría que tenga esta clínica ambulatoria?	Recurso Oral

7'	Estructurar una lista de posibles dificultades para su creación o aplicación, barreras posibles	TERCERA PREGUNTA ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio ofrecido?	Recurso Oral
7'	Recogida de la información, para generar estrategias para revertir los problemas	CUARTA PREGUNTA ¿Con qué servicios le gustaría que cuente esta clínica ambulatoria?	Recurso Oral
7'	Reconocer oportunidades a tomar en cuenta	QUINTA PREGUNTA ¿Cuáles podrían ser sus principales ventajas y desventajas en el Perú? ¿Qué sugerencias tendría respecto al tema?	Recurso Oral
7'	Obtener más información al respecto	SEXTA PREGUNTAS Desde su experiencia profesional, ¿Qué sugerencias puede darnos?	Recurso Oral
	Entrega de las constancias y presentes	SALIDA Agradecer la colaboración y participación de los integrantes del grupo focal. Entrega de constancias.	Refrigerio

ANEXO N°3

REGISTRO DE ASISTENCIA Y CONSENTIMIENTOS INFORMADOS DE LOS FOCUS GROUP

Focus Group N°1

REGISTRO DE ASISTENCIA

TEMA: FOCUS GROUP – Clínica Ambulatoria de atención de salud integral

Moderador (a): Jessie Antonella Hernández Valdez

Fecha: 02/02/23 Hora de inicio: 11:00 am Hora de término: 12:00 pm

Panelistas:

Nro	Nombres y Apellidos	Profesión	Cargo	Firma
1	Carmen González Rojas	Secretaria	Asistente	
2	Armando Flores Vargas	Analista Desarrollador Sistemas		
3	Esmeralda La Jara Cordero	Administrador de Empresas	Responsable de Finanzas y Operaciones	
4	CARLOS ENRIQUE ROSAS REYES	MEDICO RADIOLOGO DIRECCION MEDICA	DIRECTOR MEDICO	
5	Erika Reyes Alfaro	Supervisora Enfermería	Enfermera	
6	Abel Chura Lezano	Ingeniero	Gerente	
7	Milagros Ullón Cruzado	Ing. Industrial	Coord. Procesos	
8	Claudia Alcalde Castillo	Administradora	Supervisora de Operaciones	
9	Olivia Elena Jimenez V	Administradora	Jefe de Adm	
10	Erika Villanueva	Administración	Señal de G.D.H.	

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Carmen Adalgas Reyes. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

PARA fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02/02/2023

Firma: Carmen Adalgas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Armando Flores Vargas. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02/02/2023

Firma: Armando Flores Vargas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Josemaria La Jara Canassa, Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02/02/23

Firma: Jochaf

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Carlos Enrique Luis Moran, Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud Integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02/02/2023

Firma: 

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Erika Reyes Alfaro. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02/02/2023

Firma: 

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Abel Chura Córdova. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02/02/23

Firma: 

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Milagros Ullón Cruzado. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02/02/23

Firma: 

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Claudia Alcalde Castillo. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02-02-2023

Firma: 

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Mona Elena Linapu Vallejo. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02/02/23

Firma: 

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Geirke Villanueva Moreno. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 02/01/23

Firma: 

Focus Group N°2

REGISTRO DE ASISTENCIA

TEMA: FOCUS GROUP – Clínica Ambulatoria de atención de salud integral

Moderador (a): Roxana Valer Vilcahuamán

Fecha: 07-Feb-2023 Hora de inicio: 4:00 pm Hora de término: 5:30 pm

Panelistas:

Nro	Nombres y Apellidos	Profesión	Cargo	Firma
1	Vivian Paucar Piriz	Psicóloga	Psic. asist. mult. rob.	
2	Estherany Nolte Peredo	Tecnolo medico	Lic. inmunología	
3	Ara Cecilia Santos Ramos	Tecnólogo Médico	Lic Bioquímica	
4	Wilfredo E. Lopez Coca	Médico Análisis Clínico	Jefe.	
5	Paola Figueroa	Contadora.	Formación.	
6	Tijppo Lucio Hónio Elena	Médico Patología Clínica	Médico Asistente	
7	Carmen Rodríguez	Asist. Contable	Coord. Transp.	
8	Flor Quivore	Lic. Adm.	Coord. Atención	
9	AGUILAR Laura	Psicóloga Asistente	ASISTENTE	
10				

CONSENTIMIENTO INFORMADO

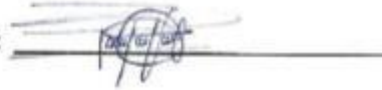
Lugar: Auditorio

Yo, Vinna Paucar Pérez. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 07 FEBRUERO 2023

Firma: _____



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Esthefany Milagros Motta Prevalo. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 7.02.23

Firma: _____



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Ama Santos Ramos. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 07/2/23

Firma: JFC.LLZ

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Wilfredo Enrique Loza Coca. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 07 Febrero 2023

Firma: [Firma manuscrita]

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Paola Figueroa Romo. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 07-02-23

Firma: 

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Mónica Elena Tineo LUQUE. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 07-02-2023

Firma: 

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Carmen E. Rodríguez Trillo, Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 07-Feb-23

Firma: 


CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, Flor Quevedo Delgado, Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 07-Feb-23

Firma: 

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar: Auditorio

Yo, AGUILAR LUNA MÓNICA. Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en la investigación denominada "Plan de negocio para la creación de una Clínica ambulatoria de atención de salud integral".

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi participación y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia si así lo deseara.

Fecha: 07-02-23

Firma: 

ANEXO N°4

Servicios de Atención de Urgencias

Medicina:

- Amigdalitis Aguda
- Asma
- Faringitis Aguda
- Fiebre
- Gripe o Resfrío común
- Otitis aguda, Otitis media
- Infecciones virales o bacterianas ambulatorias
- Sinusitis
- Dolor de cabeza
- Aftas, lesiones periorales
- Conjuntivitis y orzuelos
- Infecciones de tracto urinario y vejiga
- Dolor abdominal con signos vitales estables
- Constipación
- Acidez estomacal e indigestión
- Enfermedad diarreica aguda leve
- Picaduras de abejas, picaduras de insectos
- Reacciones alérgicas que no ponen en peligro la vida del paciente
- Cortes, raspaduras, heridas y abrasiones
- Enfermedad crónica no descompensada
- Esguinces musculares, distensiones musculares, lesiones
- Exámenes de salud y exámenes físicos de rutina
- Evaluación integral de salud y Chequeos médicos
- Vacunas
- Entre otros.

Nutrición:

- Programa para perder peso
- Programa para perder grasa
- Programa para ganar masa muscular
- Estilo de vida saludable
- Entre otros

