

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocio para un Centro de Salud especializado en el Tratamiento  
de la Obesidad y Sobrepeso en Villa El Salvador**

**Propuesta de tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para  
obtener el grado de Magíster en Administración**

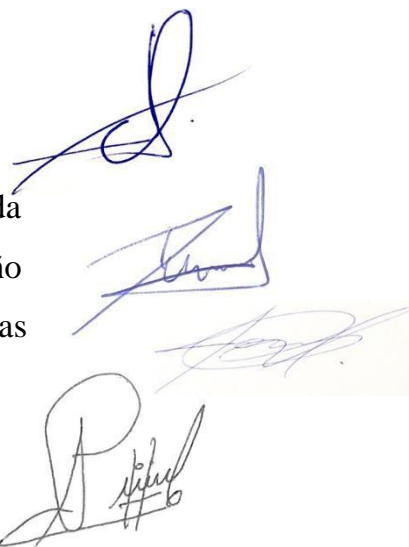
**por:**

José Carlos Del Solar Rueda

Diego Alonso Guevara Niño

Javier Enrique Rosadio Rojas

Percy Saldaña Cristóbal




**Programa de la Maestría en Administración Tiempo Parcial 66 - 1**

**Lima, 19 de mayo de 2021**

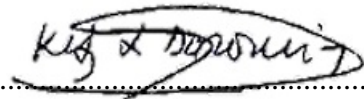
Esta tesis

**Plan de negocio para un centro de salud especializado en el tratamiento de la  
obesidad y sobrepeso en Villa El Salvador**

ha sido aprobada.



César Neves (Jurado)



Kety Jáuregui (Jurado)



Ana Reátegui (Asesor)



Jose Luis Wakabayashi (Asesor)

A mis padres y mi familia, por su incondicional apoyo, paciencia y sus sabios consejos; nada de esto sería posible si no fuera por ellos.

José Carlos Del Solar Rueda

A mis padres, mis hermanos, mi enamorada y toda mi familia, en Chiclayo, por su apoyo constante. Una mención especial al excelente grupo que Dios puso en mi camino para empezar y culminar esta tesis

Diego Alonso Guevara Niño

A mis padres, por su apoyo incondicional, sus enseñanzas, sus consejos, y su guía constante; nada de esto sería posible si no fuera por ellos y su ejemplo

Javier Enrique Rosadio Rojas

A mis hijos Evans y André, por su comprensión, a pesar de su corta edad; a mi amada esposa Lesly, por su apoyo constante y amor incondicional; y a mis padres, por su ejemplo, dedicación y palabras de aliento.

Percy Saldaña Cristobal

## **Diego Alonso Guevara Niño**

Titulado en Ingeniería Industrial, perteneciente al quinto superior, amplia experiencia en empresas líderes en sus sectores. Especialización en Gestión Estratégica, Supply Chain Management y Gestión de Operaciones. Enfoque en la gestión de la cadena de abastecimiento orientada a resultados mediante el incremento de la productividad y rentabilidad del negocio, usando metodologías prácticas de mejora continua y destacado en habilidades blandas. Desarrollo de equipos comprometidos y enfoque a fomentar la innovación a través del Design Thinking. Alta capacidad de negociación y habilidad para gestión de cambios. Manejo de SAP a nivel usuario. Dominio de inglés a nivel intermedio y portugués a nivel avanzado.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**HH Global:** Con casa matriz en Londres, es una empresa líder en adquisiciones en la industria de outsourcing durante más de veinticinco años. La filosofía se centra en la innovación y orientación al cliente. La compañía aprovecha la tecnología patentada, amplia red de proveedores y vasta experiencia en el campo para modernizar la producción de materiales de marca. Cuenta con más de 3,300 empleados y presencia en 50 países.

#### **Strategic Sourcing Manager-LATAM**

**Diciembre 2020 - Actualidad**

Responsable de las compras estratégicas en Perú y Chile, en cumplimiento con los contratos de ahorros con nuestros principales clientes como Nestlé, Kimberly Clark, P&G, Unilever, Mead Johnson, entre otros. Responsable de la elaboración de rate cards y catálogos para la optimización de las compras. Reporta al Strategic Sourcing Director.

#### **Supplier Relations Coordinator Perú y Chile**

**Junio 2020 – Diciembre 2020**

#### **Supplier Relations Coordinator Perú**

**Octubre 2017 – Junio 2020**

Responsable de la evaluación y homologación de proveedores en todas las categorías de marketing para nuestros clientes: Impresos, Promocionales importados, Promocionales textiles, Promocionales de stock, Exhibición en punto de venta

(Moderno, Tradicional o especializado), Visibilidad y BTL. Reporta al Operation Manager de cada país.

**Grupo Marathon Sports Peru:** Compañía retail líder en venta de ropa y accesorios deportivos en Perú, manejando franquicias de Nike Perú, Under Armour, Taf y Hurley. Ventas de S/ 120 millones anuales, 600 colaboradores y 40 tiendas a nivel nacional. También presente en Ecuador y Bolivia.

**Analista de Compras e Infraestructura**

**Noviembre 2014 – Marzo 2017**

- Responsable de la Gestión de compras y proveedores, control y análisis de presupuesto del área y del correcto estado de las tiendas en cuanto a servicios generales. Elaboración de presupuesto anual. Reporta al Jefe de Compras e Infraestructura y supervisión de 2 colaboradores.
- Ahorro de 15% en la ejecución presupuestal anual para temas de Infraestructura y Compras mediante el incremento de un 30% de la cartera de proveedores, generando competitividad entre ellos y mejoras económicas, pero manteniendo la calidad del servicio.
- Reducción de hasta un 20% en el costo de alquiler de locales mediante la mejora de las condiciones contractuales.
- Mejora en los KPI's de costos y gastos en un 15% mediante la reorganización de procedimientos y actividades dentro del área para el beneficio de la empresa.

**Tiendas por Departamento RIPLEY S.A.** Compañía retail líder en Perú, cadena de tiendas por departamento que ofrece variedad de productos para el hogar, oficina, vestimenta, etc. Ventas de S/ 1,550 millones anuales, 8,000 colaboradores y 25 tiendas a nivel nacional. Presencia también en Chile.

**Jefe de Auditoría/Operaciones**

**Abril 2012 – Octubre**

**2014** Evaluación de riesgos de pérdida en el negocio retail, implementación de controles para el incremento de la eficiencia en las áreas y procesos de tienda. Gestión de indicadores de operaciones. Reporta al Gerente de Auditoría y Operaciones.

- Reducción en 400 mil soles anuales de pérdida en merma visible e invisible y reducción en 150 mil soles anuales de pérdida en cajas por uso errado de tarjeta

Ripley en tienda Max Los Olivos generando un impacto positivo en un EBITDA de 7%.

- Disminución de tiempo en 20% en el cargue y descargue de las unidades que abastecen de mercadería a las tiendas mediante toma de tiempos y eliminación de actividades que no agregan valor.
- Implementación de programas orientados a la satisfacción del cliente de manera más consecutiva logrando así la reducción de reclamos en un 15%.
- Se logra mantener por un periodo de 2 años consecutivos el menor valor de KPI de merma visible e invisible en las tiendas a cargo.

**Red Verde Perú – Servientrega:** Empresa Transnacional líder en Perú, Colombia y Ecuador que brinda soluciones integrales de logística para documentos y mercancías. Ventas de S/ 20 millones anuales y 200 colaboradores.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2019 - actualidad
Maestría en Administración de Negocios	
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	2005 – 2010
Ingeniero Industrial (Quinto Superior)	
DHARMA CONSULTING	09/2014 – 03/2015
Diplomado de Gestión de Proyectos	
UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	01/2013 – 09/2013
Diplomado en Administración	

**Percy Saldaña Cristóbal**

Colegiado como Médico Cirujano en la Universidad Nacional Federico Villarreal y Estudios de Especialización de Endocrinología Universidad Mayor de San Marcos.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**Centro Especializado ENDOSALUD.**

Director Médico

2019 - Actualidad

**Sanidad del Ejército – CSM San Juan**

Director Médico

Marzo 2018 - Actualidad

**Clínica Municipal de Santa Anita**

Médico Endocrinólogo

Octubre 2013 –Diciembre 2018

**Sanidad del Ejército – CSM. Cuartel General**

Director Médico

Agosto 2017- Febrero 2018

**Sanidad del Ejército – Hospital Militar Central**

Médico Endocrinólogo

Abril 2012- Julio 2017

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - actualidad

Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL 2002 – 2008

Licenciado en Medicina Humana

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 06/2012 – 06/2015

Médico Endocrinólogo

UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA 2013

Diplomado en Proyectos de Inversión en Salud y Problemas Sociales

### **Javier Enrique Rosadio Rojas**

Bachiller en Economía de la PUCP. 5 años de experiencia en el área financiera. Con aspiración a desarrollarme en finanzas y asesoría en inversiones. Soy una persona proactiva con gran orientación a resultados y dominio del inglés a nivel nativo.

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Asesor de inversiones Independiente

2020 – actualidad

#### **Organización Terpel Perú**

Analista senior de planeamiento financiero

Junio 2019 – Marzo 2020

#### **Gaston Sacaze EIRL**

Analista Financiero Senior

Septiembre 2018 – Mayo 2019

#### **Cr Gas**

Analista comercial y financiero

Enero 2017 – Agosto 2018

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - actualidad

Maestría en Administración de Negocios

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2011 – 2016

Bachiller en Economía

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 04/2017 – 09/2017

Diplomado en gestión de riesgos en el sistema financiero

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 10/2017 – 02/2018

Diplomado en finanzas corporativas



## **José Carlos Del Solar Rueda**

Ingeniero de sistemas, con más de 8 años de experiencia liderando equipos de infraestructura y servicios de TI. A cargo de mejoras de procesos, proyectos de transformación digital y soporte de tecnologías. Estudios especializados en gestión de proyectos, dirección comercial, metodologías ágiles, ciencia de datos, entrega de servicios TI y construcción de equipos de alto rendimiento. Con dominio avanzado del idioma inglés. Destacado por habilidades de comunicación a todo nivel, planificación y negociación, influyendo positivamente en las personas para orientarlos a la identificación de soluciones.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**Siemens S.A.C.:** Conglomerado multinacional con sede en Alemania y presencia en las principales capitales del mundo. Líder en el desarrollo y comercialización de equipamiento y soluciones tecnológicas para las industrias de electrificación, automatización y digitalización.

#### **IT Service and User Support Lead Marzo 2021 -**

##### **Actualidad**

Líder del equipo de soporte para los usuarios de Perú y Ecuador. Identificando oportunidades de mejora en procesos y servicios de TI. Así como, ser el punto de contacto en la región para la implementación de proyectos globales de TI.

**Ferreyros S.A:** Empresa nacional líder en venta de maquinaria pesada para construcción, minería y sector agrícola. Destaca por su gobierno corporativo, procesos y soluciones de clase mundial.

#### **Administrador de sistemas: Abril 2016 -**

##### **Febrero 2021**

Administrador de la plataforma de colaboración y correo corporativo. Líder técnico en proyectos de tecnología y procesos. Supervisión del cumplimiento de niveles deservicio de proveedores (Soporte técnico, Impresión, LAN/WAN).

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	03/2019 - actualidad
Maestría en Administración de Negocios	
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ	08/2020 – 10/2020
Seminario Internacional en Disrupción Digital	
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	09/2014 – 02/2015
Diplomado de Gerencia de Proyectos	
UNIVERSIDAD DE LIMA	08/2007 – 12/2012
Ingeniero de Sistemas	

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b>xvi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>xvii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>xviii</b>
Antecedentes	1
1.2. Objetivos del plan de negocio	4
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.3. Justificación y contribución	4
1.4. Contribución:	5
1.5. Idea de negocio	6
1.6. Segmento objetivo	7
1.7. Alcance y limitaciones de la investigación	8
1.7.1. <i>Alcance</i>	8
1.7.2. <i>Limitaciones</i>	8
1.8. Metodología general del trabajo	9
1.8.1 <i>Fuentes de información secundaria</i>	9
1.8.2 <i>Fuentes de información primaria</i>	9
1.8.3 <i>Herramientas de análisis</i>	9
1.9. Conclusiones del capítulo	10
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>11</b>
2.1. Macroentorno político	11
2.2. Macroentorno económico	11
2.3. Macroentorno sociocultural	12
2.4. Macroentorno tecnológico	12
2.5. Macroentorno legal-normativo	13
2.6. Análisis del microentorno	14
2.7. Conclusiones del capítulo	17
<b>CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>18</b>
3.1. Objetivo general	18
3.2. Objetivos específicos	18
3.3. Propuesta de valor	19
3.4. Evaluación cualitativa	19
3.5. Resultados de entrevistas	20
3.6. Evaluación cuantitativa	21
3.7. Resultados de encuesta	22
3.7.1. <i>Personas que exceden su peso ideal por distrito</i>	22

3.7.2. <i>En u mes promedio, ¿Qué porcentaje del presupuesto del hogar destina a:?</i>	23
3.7.3. <i>¿Qué tan de acuerdo se encuentra con la siguiente frase sobre la obesidad?</i>	24
3.7.4. <i>¿Conocía las enfermedades generadas por el aumento de peso?</i>	24
3.7.5. <i>¿Ha visitado algún centro de salud o centro médico para el tratamiento de la obesidad o sobrepeso en los últimos 12 meses?</i>	25
3.7.6. <i>¿Qué tan satisfecho quedó con el tratamiento recibido?</i>	25
3.7.7. <i>¿Qué centros de salud para el tratamiento de la obesidad y sobrepeso conoce?</i>	26
3.7.8. <i>Priorice la importancia de los siguientes criterios al momento de decidir por un centro de salud</i>	26
3.7.9. <i>¿Cuáles de los siguientes servicios considera importantes que deba ofrecer el centro médico?</i>	27
3.7.10. <i>¿Cómo consecuencia de la Pandemia sus hábitos de consumo son ahora más sanos?</i>	28
3.7.11. <i>¿Qué tan de acuerdo en desacuerdo se encuentra con la siguiente frase: “La obesidad es una enfermedad que debe ser tratada por especialistas”?</i>	28
3.7.12. <i>¿Con qué tipo de seguro de salud cuenta?</i>	29
3.7.13. <i>Evalué el nivel de atractivo del siguiente concepto de negocio:</i>	30
3.7.14. <i>¿Qué tan probable sería que usted pruebe los servicios de este centro especializado?</i>	31
3.7.15. <i>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta en este centro especializado, que incluiría evaluación médica, asesoría nutricional y psicológica?</i>	31
3.7.16. <i>¿Qué medios de comunicación utiliza para enterarse de este tipo de oferta? Puede marcar más de una opción.</i>	32
3.8. Conclusiones del capítulo	33
3.8.1. <i>Demanda potencial</i>	33
3.8.2. <i>Atractivo de la propuesta de valor</i>	34
3.8.3. <i>Competidores y oferta actual</i>	35
3.8.4. <i>Rango de precios</i>	36
3.8.5. <i>Otros atributos y servicios complementarios</i>	36
<b>CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>38</b>
4.1. Visión y Misión	38
4.1.1. <i>Visión:</i>	38
4.1.2. <i>Misión:</i>	38
4.2. Estrategia genérica: Segmentación	38
4.2.1. <i>Enfoque en el segmento</i>	39
4.2.2. <i>Equipo de médicos especializados</i>	39
4.2.3. <i>Experiencia de los especialistas</i>	39

4.2.4. <i>Infraestructura adecuada</i>	39
4.2.5. <i>Calidad de servicio</i>	39
4.2.6. <i>Equipamiento</i>	40
4.2.7. <i>Fidelización de los profesionales de la salud</i>	40
4.2.8. <i>Seguimiento a los pacientes</i>	40
4.3. <i>Valores corporativos</i>	40
4.3.1. <i>Seguridad</i>	40
4.3.2. <i>Pasión por el paciente</i>	41
4.3.3. <i>Excelencia</i>	41
4.3.4. <i>Igualdad</i>	41
4.4. <i>Ventaja competitiva</i>	41
4.5. <i>Cadena de Valor</i>	41
4.6. <i>Modelo de negocio</i>	42
4.7. <i>Conclusiones del capítulo</i>	42
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING</b>	<b>44</b>
5.1. <i>Objetivos</i>	44
5.2. <i>Estrategia de posicionamiento</i>	45
Adicionalmente, como parte de la estrategia de posicionamiento se define el nombre del negocio como “Centro especializado de Salud en el Tratamiento de la Obesidad y Sobrepeso Villa” el cual estará ubicado en Villa El Salvador. Este nombre es sugerido y se plantea un estudio posterior para validar si es del agrado del público y diseño de un logo que sea acorde.	46
5.3. <i>Mix de Marketing (7Ps)</i>	46
5.3.1. <i>Servicio</i>	46
5.3.2. <i>Precio</i>	47
5.3.3. <i>Plaza</i>	47
5.3.4. <i>Promoción</i>	48
5.3.5. <i>Procesos</i>	49
5.3.6. <i>Personas</i>	49
5.3.7. <i>Presencia física</i>	49
5.3.8. <i>Partners o Alianzas Estratégicas</i>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.4. <i>Estrategia de responsabilidad social</i>	49
5.5. <i>Presupuesto de marketing</i>	50
5.6. <i>Conclusiones del capítulo</i>	50
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>52</b>
6.1. <i>Objetivos</i>	52
6.2. <i>Procesos de la empresa</i>	52
6.2.1. <i>Procesos estratégicos</i>	52
6.2.2. <i>Procesos operativos</i>	53
6.2.3. <i>Procesos de soporte</i>	57

6.3. Distribución del centro de salud	58
6.4. Aforo	60
6.5. Presupuesto	61
6.6. Conclusiones del capítulo	63
<b>CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RR.HH.</b>	<b>64</b>
7.1. Objetivos del plan	64
7.2. Constitución y formalización de la empresa	64
7.3. Determinación de régimen tributario y tipo de empresa	64
7.4. Aporte de Capital Social	65
7.5. Estrategia de reclutamiento y selección	65
7.6. Programa de capacitación continua	66
7.7. Estrategia de evaluación e incentivos	66
7.8. Diseño organizacional y puestos	67
7.8.1. <i>Puestos de la organización</i>	68
7.8.2. <i>Sueldos de la organización</i>	69
7.9. Presupuesto del Plan Organizacional y de Recursos Humanos	70
7.10. Conclusiones del capítulo	71
<b>CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA</b>	<b>72</b>
8.1. Supuestos y consideraciones	72
8.2. Inversión inicial	72
8.2.1. <i>Activos fijos</i>	73
8.2.2. Aportes de capital de trabajo	73
8.3. Financiamiento	73
8.4. Ingresos y egresos	74
8.4.1. <i>Ingresos</i>	74
8.4.2. <i>Egresos</i>	75
8.5. Estado de ganancias y pérdidas	76
8.6. Tasa de descuento	76
8.7. Flujo de caja	77
8.8. Evaluación económica	82
8.9. Punto de equilibrio	82
8.10. Análisis de puntos críticos	82
8.11. Análisis de sensibilidad	82
8.12. Análisis de escenarios	84
8.12.1 Escenario optimista	84
8.12.2 <i>Escenario pesimista</i>	84
8.13. Resultados del análisis de escenarios	85
8.14. Conclusiones del capítulo	85
<b>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>87</b>

9.1. Conclusiones	87
9.2. Recomendaciones	88

<b>ANEXOS</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO I. CUESTIONARIO DE ENCUESTA CUALITATIVA <b>Marcador no definido.</b>	<b>¡Error!</b>
ANEXO II. ENTREVISTAS A MÉDICOS ESPECIALISTAS <b>no definido.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO III CUESTIONARIO DE ENCUESTA CUANTITATIVA <b>Marcador no definido.</b>	<b>¡Error!</b>
ANEXO IV CUADRO COMPARATIVO DE RÉGIMENES TRIBUTARIOS <b>Marcador no definido.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO V PRESUPUESTO MENSUAL DE MARKETING <b>no definido.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO VI FLUJOGRAMA DE CONSULTAS <b>Marcador no definido.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO VII FLUJOGRAMA DE EXAMEN COMPLEMENTARIO <b>Marcador no definido.</b>	<b>¡Error!</b>
ANEXO VIII FLUJOGRAMA DE LABORATORIO <b>no definido.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO IX ACUERDO DE ENTENDIMIENTO <b>Marcador no definido.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO X CONTRATO DE ADQUISICIÓN DE ACCIONES DE LA EMPRESA <b>Marcador no definido.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO XI ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD <b>Marcador no definido.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO XII CRECIMIENTO POBLACIONAL DE PERSONAS CON EXCESO DE PESO EN EL PERÚ <b>Marcador no definido.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	90
---------------------	----

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Estratos socioeconómicos en Villa El Salvador	7
Tabla 2.1. Número de consultas externas por obesidad y otros tipos de hiperalimentación	15
Tabla 2.2. Centros médicos y consultorios especializados en tratamiento de la obesidad y sobrepeso en Lima Metropolitana	15
Tabla 3.1. Ficha Técnica de la Encuesta Cualitativa	20
Tabla 3.2. Ficha Técnica de la Encuesta Cuantitativa	22
Tabla 3.3. Mercado potencial y efectivo	33
Tabla 4.1. Cadena de Valor Valorizada	41
Tabla 5.1. Indicadores para Objetivos de Marketing	43
Tabla 5.2. Precios referenciales de servicios médicos	45
Tabla 5.3. Alcance y efectividad de medios online	47
Tabla 5.4. Presupuesto de Marketing en Soles	48
Tabla 6.1. Cantidad de ambientes y área en metros cuadrados	55
Tabla 6.2. Presupuesto de Operaciones en Soles	59
Tabla 7.1. Cantidad de personas por puesto en la etapa inicial del negocio	64
Tabla 7.2. Manual de Funciones de los Empleados	64
Tabla 7.3. Sueldos del Personal en Soles	66
Tabla 7.4. Presupuesto para la Constitución de la Empresa en Soles	66
Tabla 7.5. Presupuesto Anual de la Planilla en Soles	67
Tabla 8.1. Monto y Depreciación de Activos Fijos	69
Tabla 8.2. Ingresos Anuales Estimados	73
Tabla 8.3. Proyección de Atenciones Anuales	73
Tabla 8.4. Costos Fijos en Soles	74
Tabla 8.5. Costos Variables en Soles	74
Tabla 8.6. Estados de Ganancias y Pérdidas en Soles	75
Tabla 8.7. Flujo de Caja en Soles	76
Tabla 8.8. Puntos Críticos Atenciones Mensuales en los Primeros 5 años	76
Tabla 8.9. VAN y TIR Económico	77
Tabla 8.10. Puntos Críticos	77
Tabla 8.11. Resultados de Escenarios	79



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Establecimientos de salud registrados en Villa El Salvador	3
Figura 3.1. Distribución de personas que exceden su peso ideal por Distrito	23
Figura 3.2. Distribución del presupuesto familiar mensual	23
Figura 3.3. Conocimiento de la definición de sobrepeso y obesidad	24
Figura 3.4. Conocimiento de las enfermedades generadas por el sobrepeso	24
Figura 3.5. Nivel de asistencia a un Centro de Salud para tratarse de sobrepeso y obesidad en los últimos 12 meses	25
Figura 3.6. Nivel de satisfacción con el tratamiento recibido	25
Figura 3.7. Identificación de centros de salud para el tratamiento de sobrepeso y obesidad	26
Figura 3.8. Atributos para elegir un centro de salud	27
Figura 3.9. Nivel de valoración de los servicios ofrecidos por el centro médico	27
Figura 3.10. Mejora en los hábitos de consumo por la pandemia del COVID-19	28
Figura 3.11. Grado de aceptación para tratar la obesidad como enfermedad	28
Figura 3.12. Seguros con los que cuenta la población encuestada	29
Figura 3.13. Nivel de atracción del concepto de un centro especializado en tratar el sobrepeso	30
Figura 3.14. Nivel de intención de uso de los servicios del centro especializado	30
Figura 3.15. Rango de precios dispuesto a pagar por una consulta en el centro	31
Figura 3.16. Medios de comunicación frecuentes en este tipo de ofertas	32
Figura 3.17. Especialidades preferidas	36
Figura 4.1. Cadena de Valor Valorizada	41
Figura 4.2. Modelo Canvas del Negocio	42
Figura 5.1. Objetivos de marketing planteados	43
Figura 5.2. Ubicación propuesta para el Centro de Salud	46
Figura 6.1. Dimensiones del Centro de Salud	55
Figura 7.1. Modelo organizativo funcional en la etapa inicial del negocio	63
Figura 8.1. Análisis de sensibilidad	78

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo la elaboración y evaluación de un plan de negocio que sustente la implementación de un Centro de Salud especializado en el tratamiento del sobrepeso y la obesidad, en el distrito de Villa El Salvador.

En ese sentido, como parte del análisis del entorno en el distrito de Villa El Salvador y alrededores, se ha identificado que no existe competencia directa para el Centro de Salud propuesto, debido a que no existe un establecimiento que ofrezca un servicio integral similar, para el tratamiento del sobrepeso y la obesidad. Sin embargo, sí se ha identificado el riesgo de aparición de nuevos competidores en el futuro. Debido a este riesgo se evaluaron los atributos y características requeridas para posicionar al Centro de Salud como la opción más atractiva para la población de Villa El Salvador y distritos colindantes, lo cual se desarrolla con más detalle en el siguiente párrafo.

El estudio de mercado desarrollado como parte de este documento validó la necesidad de incorporar como atributos clave de posicionamiento los siguientes aspectos, brindar resultados garantizados, contar con buena infraestructura, contar con especialistas con experiencia, tener un precio asequible, destacar por su higiene y su seguridad. Así también, es importante señalar que las especialidades que aportan más valor al público objetivo, desde su perspectiva y por su relación con la obesidad, son:

- Nutrición.
- Medicina general.
- Gastroenterología.
- Psicología.
- Endocrinología.

Con respecto al plan estratégico y de marketing, la presente propuesta de negocio definió como una de sus principales estrategias, la segmentación geográfica y socioeconómica del mercado, al ofrecer un servicio enfocado en satisfacer las necesidades que más valora el público objetivo conformado por población de los niveles socioeconómicos B y C, que residen en el distrito de Villa El Salvador y sus alrededores. Además, se encontró como un aspecto muy relevante en la estrategia de marketing, la de publicitar el Centro, principalmente a través de canales virtuales (publicidad en redes, posicionamiento de la página web).

En cuanto al desarrollo de las operaciones del negocio, se ha visto necesario que el Centro disponga de un terreno de 880 m<sup>2</sup>, del cual se construirán 554 m<sup>2</sup> para el

funcionamiento del negocio, disponiendo, además, de un área de 144 m<sup>2</sup> como mínimo para estacionamientos. Se ha estimado un presupuesto inicial para las operaciones de S/. 916,640, donde el gasto más elevado corresponde a la inversión requerida para construir el Centro de salud sobre el terreno seleccionado. Cabe señalar que, en este modelo de negocio, cada doctor de las diferentes especialidades será responsable de contratar su equipo médico y personal asistencial. El Centro de Salud proveerá la infraestructura y el acceso al sistema de gestión integrada de la clínica para el registro de las atenciones, la historia clínica de los pacientes; así como, el control del cumplimiento de metas para los bonos por productividad.

Finalmente, la evaluación económica muestra un VAN de S/ 636,723 con una TIR de 38.98% para un periodo de 10 años. La inversión inicial asciende a S/ 1,186,490, este monto será financiado en un 67% como aporte de capital propio por parte de los socios fundadores, monto que ascenderá a S/ 800,000, el saldo restante será financiado con aportes de inversionistas, que presenten interés en esta propuesta de negocio, para lo cual se suscribirá un acuerdo de entendimiento vinculante entre las partes. Este acuerdo regulará el uso de la información del negocio, como confidencial, y establecerá obligaciones para ambas partes.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

Este capítulo detalla los antecedentes del negocio, objetivos del plan de negocio, justificación, idea del negocio, limitantes y metodología de investigación de la presente tesis.

### **1.1. Antecedentes**

La salud es una de las principales necesidades que el ser humano busca satisfacer, a lo largo de su vida, así también, la salud está definida como una serie de condiciones físicas en las que se haya un ser vivo, en un momento y bajo unas circunstancias determinadas. Sin embargo, uno de los enemigos que tiene que enfrentar, en la actualidad y a nivel mundial, es la obesidad; la cual se ha convertido, en los últimos años, en un mal endémico. Según la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2017), esta enfermedad ocasiona como mínimo la muerte de 2.8 millones de personas a nivel mundial cada año.

El sobrepeso y la obesidad en las personas son la causa de enfermedades crónicas no transmisibles como el hígado graso, infartos, diabetes, hipertensión, entre otras disfunciones fisiológicas, que, según estudios, están relacionados a 217.6 millones de casos de diabetes, 307 millones de casos de hipertensión, 11.7 millones de casos de enfermedades cardiovasculares y casi 500,000 casos de ciertos tipos de cáncer (Castillo et al., 2020). Por estas razones es que, a nivel mundial, se vienen desarrollando algunas alternativas de ayuda tanto con el diagnóstico, como terapéuticas, las cuales son individualizadas según la edad, las patologías adicionales que tenga la persona, la expectativa de kilos que se estiman reducir, entre otros. Dentro de este abanico de tratamientos se cuenta con la prescripción de medicación por vía oral, las ampollas subcutáneas que tienen un efecto anorexígeno, los procedimientos no invasivos con equipos médicos y finalmente los métodos invasivos como la introducción de un balón gástrico, una manga gástrica o la cirugía bariátrica.

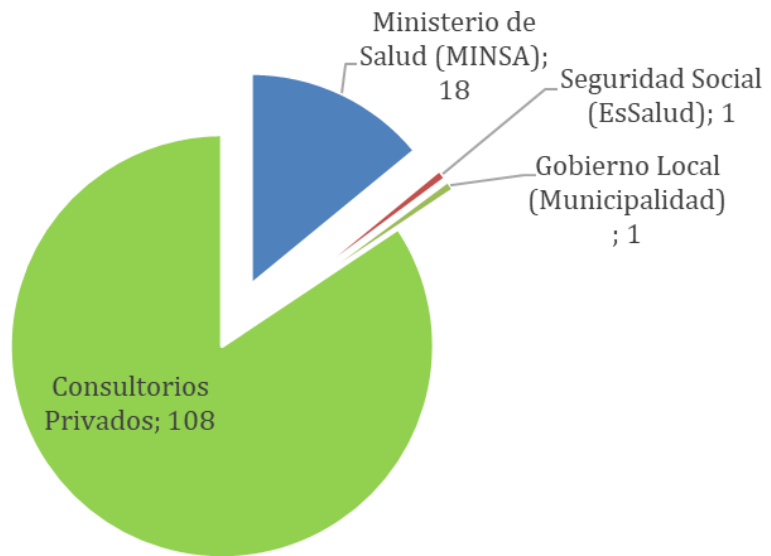
Es importante remarcar que, año tras año, las cifras de personas con sobrepeso y obesidad continúa en crecimiento. De acuerdo a la OMS (2021), en el 2016 ya habían más de 1,900 millones de adultos con sobrepeso y más de 650 millones eran obesos; así también, desde 1975 hasta 2016 la prevalencia de la obesidad se ha triplicado, sin ser de exclusividad de los países industrializados, sino también, de aquellos en vías de desarrollo. La obesidad no solo ataca a personas mayores sino también a niños e incluso a bebés.

Según la OMS (2021), en el 2016, 41 millones de niños menores de 5 años padecían de sobrepeso en todo el mundo. Las enfermedades que se pueden originar por padecer sobrepeso han aumentado en todo el mundo, enfermedades como la diabetes, la cardiopatía isquémica, el cáncer de hígado, entre otros más, son enfermedades cuya probabilidad de desarrollarse en el individuo aumentan, al igual que su riesgo de mortalidad.

En el Perú, el Estado, a través del INEI, define las situaciones de sobrepeso y de obesidad como una acumulación de grasa anormal o excesiva que puede ser perjudicial para la salud en general. Según datos del estudio “Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles” (INEI, 2020a); el porcentaje de personas con exceso de peso en el rango de edades de 15 a 19 años es del 29.7%, 52.4% en el rango de 20 a 29 años y va ascendiendo hasta 76.6% en el rango de 50 a 59 años de edad.

Si se tiene presente que la población estimada de la provincia de Lima es de 9.6 millones de habitantes (INEI 2020b), y que los distritos de Lima Sur (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Chorrillos y San Juan de Miraflores) representan en su conjunto el 14% de su población (Compañía Peruana de estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI], 2019), se podría estimar que se cuenta con una población potencial, con exceso de peso, de 1,111,740 personas. Esta situación evidencia una coyuntura de gran riesgo para la ciudadanía; pero también, una oportunidad para la oferta de servicios de salud que contribuyan a su tratamiento. Durante la pandemia del COVID-19 se espera un aumento significativo de estos porcentajes, debido al sedentarismo que conlleva el permanecer en confinamiento, en casa, sumado a la falta de hábitos deportivos y de actividad física. En adición a esto, se conoce que la gravedad de los síntomas del COVID-19 se incrementa en personas que padecen sobrepeso y obesidad. Tratar a una persona que sufre de exceso de peso con el COVID-19 es altamente complejo, obligando en muchos casos a tener que adaptar los respiradores artificiales, lo cual suele ser complejo.

**Figura 1.1. Establecimientos de salud registrados en Villa El Salvador**



Fuente: Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD], 2020.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tomando en consideración la estrategia de segmentación geográfica para el Sur de Lima, se investigó la oferta existente de centros de salud en esta zona, es así que, en el distrito de Villa el Salvador, se identificaron 128 establecimientos de salud, de los cuales, 27 corresponden a establecimientos odontológicos y, 5 a establecimientos de diagnóstico por imágenes, centros de vacunaciones y de servicios de traslado de pacientes. Los 96 restantes corresponden a centros y puestos de salud general; sin que se identificara algún Centro de Salud especializado en el tratamiento del sobrepeso y la obesidad, en esta zona de Lima.

El distrito de Villa El Salvador es el tercer distrito con más casos de malnutrición, sobrepeso y obesidad en Lima Metropolitana (Ministerio de Salud [MINSA], 2019); pero si solo se considera sobrepeso y obesidad, pasa a ser el segundo distrito con más casos reportados. Chorrillos, por otra parte, ocupa el cuarto lugar, Villa María del Triunfo, el sexto lugar y, Lurín, el décimo lugar con más casos reportados de obesidad. De la información recabada se puede concluir que la Zona Sur de Lima Metropolitana concentra la mayor cantidad de casos de problemas de obesidad y sus relacionados.

En este contexto, se propone una idea de negocio que permita, a las familias de Villa El Salvador y distritos aledaños, contar con un establecimiento especializado en tratar este mal endémico que es la obesidad, así como sus enfermedades relacionadas.

## **1.2. Objetivos del plan de negocio**

### ***1.2.1. Objetivo general***

Desarrollar un plan de negocio para determinar la viabilidad económica y financiera de un Centro de Salud especializado en el tratamiento de la Obesidad, ubicado en el distrito de Villa El Salvador.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

Los objetivos específicos del plan de negocio son:

- Realizar un análisis del entorno competitivo.
- Realizar un estudio de mercado que analice la aceptación potencial del servicio propuesto.
- Definir las características del servicio de salud que ofrecen más valor a los clientes del mercado objetivo.
- Desarrollar los planes de estrategia, marketing, operaciones, organizacional, recursos humanos y evaluación financiera.
- Evaluar la rentabilidad del negocio y perspectivas futuras, considerando los posibles escenarios y sus contingencias.

## **1.3. Justificación y contribución**

De acuerdo a los datos estadísticos mostrados previamente, donde se ha visto el impacto de la obesidad a nivel global y particularmente para el Perú por grupo etario y, según las tendencias actuales, se espera que, para el año 2025, 1 de cada 5 adultos en todo el mundo presente obesidad, lo cual representará un costo de \$990 mil millones adicionales, requeridos para brindar servicios de salud relacionados en el mundo (Castillo et al., 2020). Dicha situación es de gran preocupación para estados como el Perú, ya que su población es cada vez, y en mayor medida, población urbana y, en consecuencia, con mayor propensión a desarrollar enfermedades fruto de la obesidad como son la diabetes, enfermedades cardiovasculares, hipertensión, artrosis o cáncer.

Es importante mencionar que en el Perú existe una gran deficiencia en el sector salud, requiriéndose con urgencia una reforma estructural de este sector. Por una parte, están los pacientes que van a un centro de salud público, para tratar cualquier dolencia o enfermedad, y que no reciben una atención de calidad. Por otra parte, los pacientes

que optan por ir a un centro de salud privado deben contar con un nivel de ingresos, lo suficientemente alto, para poder acceder a buenos servicios de salud, que suelen ser escasos. En consecuencia, se puede señalar que en el Perú existe una brecha entre los accesos a servicios de salud públicos y privados de calidad.

Otro de los problemas de los servicios de salud en el país se encuentra con la carencia de herramientas, equipos e infraestructura requerida por los profesionales médicos para trabajar y realizar sus procedimientos como corresponde y de manera segura, brindando así, una atención que deje satisfecha a la población. Específicamente, en el distrito de Villa El Salvador el problema se agrava, debido a que solo se cuenta con dos hospitales, uno del Ministerio de Salud y otro de EsSalud y, en cuanto al sector privado, las grandes cadenas de clínicas han posicionado su oferta en otras zonas de Lima como en Lima Centro y Lima Norte. Finalmente, es importante resaltar que en este distrito, actualmente, no se cuenta con un centro de salud dedicado al tratamiento exclusivo de la obesidad.

Esta deficiencia y criticidad del sector salud en el Perú se ha puesto aún más de manifiesto por la coyuntura del COVID-19, nuevo virus que está afectando la salud y economía del Perú y el mundo desde diciembre 2019. De acuerdo a la Agencia EFE (2020, 04 de agosto) “El 85% de los fallecidos por COVID-19 en Perú padecía obesidad”, el 43% eran diabéticos y el 27% hipertensos. Estas tres enfermedades crónicas aumentan la severidad de la enfermedad provocada por el coronavirus, poniendo en riesgo la vida de estos pacientes.

Debido a los argumentos expuestos y sumado a la gran demanda insatisfecha, según el contexto señalado, es que esta tesis pretende evaluar la viabilidad financiera de implementar un centro de salud especializado en el tratamiento de la obesidad. Aprovechando la oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de toda la maestría.

#### **1.4. Contribución:**

La mejora del sistema de salud es vital para elevar la calidad de vida de los peruanos. En ese sentido, este trabajo busca contribuir en los siguientes aspectos relacionados:

- Brindar a los habitantes de Villa El Salvador, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Lurín y Villa María del Triunfo servicios médicos de calidad, con la infraestructura adecuada, del mismo nivel que las encontradas en otros distritos.



- Dar la oportunidad a profesionales médicos para que puedan ofrecer sus servicios, utilizando la infraestructura que se pondrá a su disposición.
- Contar con un centro especializado dirigido por un equipo de especialistas que tratan la obesidad de una forma integral, con una calidad y costo adecuado para el mercado.
- Cubrir la necesidad de pacientes en Lima sur con sobrepeso y obesidad, pacientes que por diversas razones no han tenido la oportunidad de tratarse en un centro adecuado.
- Se demuestra el beneficio económico y social en impulsar proyectos de salud enfocados en la atención a enfermedades con altas comorbilidades.

### **1.5. Idea de negocio**

Según la OMS (2021), “el sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que supone un riesgo para la salud”, causadas por un consumo de calorías mayor a las gastadas. Tomando en cuenta esta definición, la obesidad y sobrepeso son enfermedades que a su vez traen consigo una serie de consecuencias en las personas que las padecen, por ejemplo, en el aparato circulatorio, el alto nivel de azúcar en la sangre (diabetes), entre otros. Además, existe una tendencia mundial de incremento sustancial en las personas que padecen de estas enfermedades, de acuerdo a la información proporcionada por la 35ª Conferencia Regional para América Latina y el Caribe organizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2018). El Perú no es ajeno a esta tendencia y ya ocupa el 3º puesto en el ranking de obesidad de Latinoamérica (Observa-T-Perú, 2016). Adicionalmente, a nivel mundial se vive una pandemia debido al COVID-19 causada por el virus SARS-CoV-2, donde la obesidad es un factor de riesgo adicional para las personas que la padecen pues son las más vulnerables, con un índice de mortalidad mayor. Dado este escenario, surge la idea de negocio de brindar a las familias que viven en un sector específico de Lima Metropolitana con un número importante de personas con obesidad y sobrepeso, una nueva opción de servicios de salud tratando estas enfermedades, que les permita a las personas de Villa El Salvador y distritos aledaños aumentar su esperanza de vida y disminuir las consecuencias ya descritas en este punto.

En ese sentido, se propone un plan de negocio para establecer un Centro Especializado en Obesidad, que actualmente no existe en Lima Sur. Este Centro Especializado contará con profesionales para el tratamiento de sobrepeso, obesidad y especialidades relacionadas, que se definirán en los capítulos posteriores. También contará con infraestructura adecuada que permitirá a los médicos desempeñarse en un ambiente acorde a lo establecido por los organismos de salud y a los pacientes les permitirá acceder a un servicio de salud de calidad a precios asequibles.

### 1.6. Segmento objetivo

En Lima Metropolitana, de acuerdo a estimaciones del INEI (2020a), alrededor del 65.9% de la población presenta exceso de peso, es decir que por su Índice de Masa Corporal (IMC) exceden los 25 Kg/m<sup>2</sup>.

La población estimada de Lima Metropolitana es de 9.6 millones de habitantes, de las cuales los distritos del cono sur (Villa El Salvador, Villa María del triunfo, Lurín, Chorrillos y San Juan de Miraflores) representan el 10% de su población (CPI, 2019), con lo cual se podría tener un mercado de 632,640 personas con sobrepeso y obesidad.

Además, tomando como referencia uno de los distritos más poblado del sur, Villa El Salvador, según su autoridad Municipal se indica que son poco más de medio millón de personas y 96,263 viviendas en este distrito con la siguiente estructura socioeconómica: NSE A (0.5%), NSE B (7.9%), NSE C (52.2%), NSE D (31.6%) y NSE E (7.8%). Villa El Salvador (VES) viene siendo receptora de nuevas familias quienes demandan un espacio para vivir y esto impulsa su crecimiento demográfico.

**Tabla 1.1. Estratos socioeconómicos en Villa El Salvador**

Estrato	Ingreso per cápita por hogares (Soles)	Personas	Hogares	Manzanas
Alto	2,412.45 a más	-	-	-
Medio alto	1,449.72 – 2,412.44	3,041	900	22
Medio	1,073.01 – 1,449.71	113,999	28,058	815
Medio bajo	863.72 – 1,073.00	214,871	51,558	1,760
Bajo	863.71 a menos	54,382	13,406	625
<b>Total</b>		<b>386,294</b>	<b>93,922</b>	<b>3,222</b>

Fuente: INEI, 2020c.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Bajo esta perspectiva, el centro especializado buscaría atender a la zona sur de Lima Metropolitana, siendo el público objetivo los distritos de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, San Juan de Miraflores y Chorrillos, donde el poder adquisitivo rondaría entre los 1,073 a 2,412 soles como ingreso familiar per cápita (INEI, 2020c).

## **1.7. Alcance y limitaciones de la investigación**

### **1.7.1. Alcance**

La investigación de la presente tesis se centrará en el distrito de Villa El Salvador y distritos colindantes (Chorrillos, Lurín, San Juan de Miraflores y Villa María el Triunfo), los cuales son llamados Lima Sur, debido a que es en esta zona es donde se ha identificado una carencia de servicios de salud para el tratamiento de la obesidad y sobrepeso, así como de las enfermedades que de esta se derivan.

Este plan también considerará el nivel socioeconómico de las familias de Villa El Salvador y distritos colindantes, ya que será importante conocer los niveles de ingreso que el negocio intentará capturar.

Como herramientas utilizadas para la obtención de información y debido a las limitaciones del contexto, se priorizará el uso de bases de datos y publicaciones en internet, así como información de profesionales de salud que puedan ser entrevistados remotamente.

### **1.7.2. Limitaciones**

Como limitaciones se han considerado las siguientes:

- El presente plan de negocio se limita a probar la viabilidad y factibilidad para la implementación de un Centro Especializado en el tratamiento de la Obesidad, pero no en la ejecución del plan presentado.
- La elaboración de esta tesis se da bajo un contexto de pandemia global COVID-19, la cual restringe la movilidad de las personas y pone en peligro a quienes no cumplan con un distanciamiento social adecuado. Por ello la recopilación de información tendrá que adaptarse para utilizar medios virtuales y remotos que nos permitan obtener la misma de una manera segura.
- El mismo contexto de pandemia el Perú se ha visto obligado a focalizar todos los esfuerzos y recursos en el tratamiento de la misma, por lo cual la atención de las instituciones para brindar acceso a la información se ha visto muy limitada.
- Se ha encontrado que información del estado sobre el sector salud está fragmentada entre diversas instituciones y algunas de las cuales requieren el acercamiento presencial para ser recopilada. Por ello también se buscará como alternativa la información que pueda ser proporcionada por especialistas de salud del sector privado y de aquellas instituciones de salud que sí cuenten información publicada de manera virtual.

## **1.8. Metodología general del trabajo**

Como parte del presente plan de negocio se utilizarán herramientas de investigación que permitirán recoger información necesaria del entorno, para el análisis y diseño de los servicios del centro de salud propuesto. Estas herramientas permitirán desarrollar los planes de operación, de organización, de recursos humanos, de marketing y ventas. Finalmente se complementará el análisis de viabilidad del proyecto realizando una evaluación económico-financiera.

### ***1.8.1 Fuentes de información secundaria***

Se utilizarán como fuente de información secundaria datos de acceso público como los del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Salud (MINSA) y del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). También se utilizarán datos de estudios elaborados por otras entidades como la Organización Mundial de la Salud (OMS) e investigaciones que se encuentran disponibles en el repositorio estudiantil de ESAN Graduate School of Business.

### ***1.8.2 Fuentes de información primaria***

Para entender mejor la demanda, se realizará un estudio no experimental, con un enfoque mixto utilizando tantos métodos de encuestas cuantitativas, como entrevistas cualitativas de profundidad con expertos en salud y usuarios potenciales.

Las encuestas, que serán online, estarán dirigidas al público objetivo, personas que viven en los distritos de Villa El Salvador, Villa María del triunfo, Lurín, Chorrillos y San Juan de Miraflores, correspondientes a los segmentos B y C. Respecto al grupo de edades a encuestar, están consideradas las personas de 15 a 60 y más años de edad, tal como se menciona en los antecedentes del caso y de acuerdo a los estudios publicados en Enfermedades no transmisibles y transmisibles (INEI, 2018a; INEI, 2019).

En el caso de la oferta, se llevará a cabo con una revisión de las fuentes secundarias, para entender qué servicios se ofrecen en otras clínicas del sector y se complementará con entrevistas cualitativas a expertos de salud sobre cómo es la afluencia de sus pacientes y que otras recomendaciones son claves para el éxito del funcionamiento de un centro especializado como el que se busca.

### ***1.8.3 Herramientas de análisis***

Para el análisis del entorno se utilizan herramientas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), así como, la estructura competitiva del sector con el modelo de cinco fuerzas de Porter. Se ha elaborado la

estratégica de la empresa en base a la misión, visión, valores, limitantes y factores clave de éxito propuestos. También se han elaborado los diferentes sub planes de negocio, que incluyen las principales acciones a realizar en los campos de operaciones, recursos humanos, administración organizacional marketing y finanzas, los cuales son descritos en los capítulos siguientes.

### **1.9. Conclusiones del capítulo**

- El sobrepeso y la obesidad son enfermedades que a nivel global tienen un índice alto de incidencia, esto a causa en su mayoría por malas costumbres alimenticias de las personas.
- En el Perú, los distritos de Villa El Salvador y aledaños conforman un 10.4% de la población de Lima y a su vez tienen más del 90% de la población de los sectores B, C y D.
- El sobrepeso y obesidad traen consecuencias, las cuales son otras enfermedades o condiciones como diabetes, triglicéridos altos, etc.
- El plan de negocio propone la viabilidad de un centro especializado en obesidad y enfermedades relacionadas ubicado en el Distrito de Villa El Salvador.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En este capítulo se analiza el entorno sobre el que se desarrolla el negocio propuesto, para ello se ha utilizado como herramientas del macroentorno el análisis PESTEL. Luego para ahondar en el microentorno se utilizan las cinco fuerzas competitivas de Porter. También se toma en cuenta como viene afectando la pandemia por el COVID-19 en el marco legal y normativo para la autorización sanitaria.

### **2.1. Macroentorno político**

Desde el 2006, está aprobado el Reglamento de Establecimientos de salud y Servicios Médicos de Apoyo, bajo el Decreto Supremo N° 013-2006-SA, firmado durante el gobierno del Presidente Alejandro Toledo y como Ministra de Salud, Pilar Mazzetti Soler.

Mediante este decreto supremo el Estado Peruano intentó marcar una línea de inicio en un cambio para el sector salud desde aquel entonces. Sin embargo, la realidad ha sido otra y se ha visto reflejada durante el enfrentamiento de la pandemia por el virus COVID-19, pues todos los sistemas de salud se han visto colapsados. En la actual coyuntura, en la cual el mundo se enfrenta a la pandemia, reforzar los establecimientos de salud o centros de salud se ha vuelto mucho más esenciales para todos los países.

### **2.2. Macroentorno económico**

A inicios del 2020, el Ministerio de Economía y Finanzas estimaba un crecimiento en el PBI de 4%, este incremento estaba sustentado por un aumento en la inversión pública por la continuidad de obras de reconstrucción y la refinería Talara (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020). Sin embargo, a raíz de la pandemia por el COVID-19, el impacto en lo presupuestado ha sido muy fuerte y se han tomado medidas extraordinarias como paquetes de subvención, bonos familiares, bono universal y otros parecidos que no fueron suficientes. También se decidió liberar fondos de AFP hasta un máximo de S/ 12 500.

El Producto Bruto Interno (PBI) cayó en el segundo trimestre del año 2020 a raíz de las medidas adoptadas por el Gobierno para frenar el avance del coronavirus, (Economía peruana cierra segundo trimestre con caída de 30.2%, tras el golpe de la pandemia. (2020, 20 de agosto)). Por otra parte, según INEI (2020), en el informe técnico Comportamiento de la Economía Peruana en el II Trimestre del 2020, la demanda interna se contrajo 27.7% por la reducción de sus componentes: gasto de consumo de las familias (-22.1%), gasto de consumo del gobierno (-3.2%) e inversión

bruta fija (-57.7%). De otro lado, las exportaciones e importaciones disminuyeron en 40.3% y 31.3% respectivamente. En cuanto al gasto por consumo final del gobierno, el INEI informó que se contrajo en 3.2%, explicado por las menores compras en bienes y servicios en el gobierno nacional, regional y local. Asimismo, el gasto por actividad disminuye en la Administración Pública y Defensa (-2,1%) y Educación Pública (-10.5%); en Salud pública creció en 0.1%”.

Según la noticia “FMI eleva a 9% crecimiento proyectado para PBI peruano en 2021” publicada por el diario Gestión, (2021, 08 de febrero). *Gestión*, el Fondo Monetario Internacional (FMI) elevó de 7.3% a 9% el crecimiento del PBI peruano proyectado para este año. “Por su parte, el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020), a mediados de enero mantuvo su proyección de 11.5% de crecimiento de la economía para este año, incluso en un escenario de elevados contagios por COVID-19.”

### **2.3. Macroentorno sociocultural**

En Lima, los distritos de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Chorrillos y Lurín, han venido creciendo demográficamente en la última década, siendo Lurín y Chorrillos los distritos que más han crecido, con unas tasas promedio de crecimiento anuales del 3.5% y 4.9% respectivamente. (INEI, 2018c).

La cobertura de salud en estos distritos por algún tipo de seguro aún no ha llegado al 100%, alrededor del 29% de la población no está cubierta (INEI, 2018c), a pesar que la buena salud es uno de los bienes básicos que requiere toda población para su sano desarrollo. Los seguros de salud que tienen más afiliados son el SIS y ESSALUD, que representa el 65% de la población.

Es muy importante la concientización de la población respecto a los riesgos que incurren estar en una condición de sobrepeso y obesidad. Para esto se estima un largo plazo pues es necesario la capacitación constante a la población para una mejor cultura de alimentación proporcionándole mayor información u opciones.

### **2.4. Macroentorno tecnológico**

En la actualidad, el desarrollo tecnológico en diversas áreas productivas ha provocado mayor nivel de sedentarismo, el cual es un factor de riesgo que favorece el incremento del sobrepeso. Sin embargo, también es importante señalar, que las nuevas tecnologías en campos como las comunicaciones, redes y otras vienen permitiendo desde algunos años la creación de un nuevo canal de atención llamado “Telemedicina” o medicina a distancia.

Es cierto que en el Perú esta metodología no venía siendo aplicada masivamente, pero a raíz de la pandemia del COVID-19, el gobierno y entidades privadas se han visto en la necesidad imperiosa de implementarlo. El nuevo desarrollo tecnológico cobra mayor importancia cuando instituciones nacionales como EsSalud (2020, 08 de mayo) señalan: “pacientes crónicos vieron interrumpidos sus tratamientos al suspenderse las consultas externas a consecuencia de la pandemia. A la fecha, este nuevo servicio de consulta médica virtual, ha logrado atender a más de 1,350 pacientes, que pertenecen a la Red Rebagliati, y del Hospital I Naylamp de Lambayeque”. La cifra de pacientes atendidos se refiere desde la implementación del servicio a finales de marzo del 2020 hasta mayo.

Finalmente, se señala que el virus del COVID-19 se ha convertido en un verdadero acelerador de la Transformación Digital, haciendo que las empresas se reinventen o se adapten a la nueva normalidad, lo que normalmente les llevaría 5 años a más, en 6 meses, identificando de esta manera la resiliencia de las compañías. De acuerdo al Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2020, 24 de mayo):

*“El enfoque ha sido la generación de soluciones en el sector salud que permitan dar respuesta rápida a la crisis a través de respiradores artificiales, medidores de temperaturas, protectores corporales, traslado de pacientes, dispositivos para evitar el contacto con superficies, vacunas, entre otros. Esto es importante porque representaría contar con mejores capacidades para atender mejor a más personas y a un menor costo operativo.”*

## **2.5. Macroentorno legal-normativo**

Respecto al marco legal bajo el cual operan los diversos centros de salud, clínicas y consultorios del Perú estos son regulados bajo las normativas que establece el Ministerio de Salud (MINSA). En ese sentido, dentro de la plataforma digital única del estado peruano el MINSA ha publicado el trámite para la “Acreditación de establecimientos de salud” (GOB.PE, 2018), el cual indica los pasos y requisitos que debe seguir cualquier entidad pública o privada que desee poner en funcionamiento un establecimiento de salud. Cabe resaltar que todas las solicitudes de acreditación son evaluadas por evaluadores externos autorizados por el MINSA y que han sido nombrados por concurso público. El propósito de esta acreditación es que todos los establecimientos cumplan con estándares mínimos de calidad, que el personal de salud se interese por mejorar continuamente sus servicios, que los establecimientos



acreditados solucionen mejor las necesidades de salud de la población y que las personas salgan satisfechas con la atención de salud recibida, como se señala en el proceso indicado (GOB.PE, 2018).

El establecimiento también considera implementar un área destinada al servicio de farmacia. Al inicio de la operación este servicio podría ser entregado en concesión a otra empresa que brinde el servicio farmacéutico dentro del espacio que establece el centro de salud y luego con el desarrollo del negocio podría hacerse una integración vertical incorporando este servicio al negocio. Por ello también es importante prever las normativas específicas que debe cumplir este espacio. Dentro de este marco el Gobierno Peruano, en su plataforma de información pública (GOB.PE, 2018) dispone el proceso de “Autorización sanitaria de funcionamiento y traslado de droguerías en Lima Metropolitana” el cual es regulado por la Dirección General De Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID, 2015). En dicho proceso se establece los requisitos y pasos que se deben seguir para obtener la autorización, así como también se hace mención al cumplimiento del “Manual de buenas prácticas de almacenamiento de productos, farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios” por parte de toda farmacia que desee operar en el Perú (DIGEMID, 2015).

## **2.6. Análisis del microentorno**

De acuerdo al estudio INEI (2020a), el Perú presenta un 60.1% de personas de 15 y más años de edad que padecen de exceso de peso. De este mismo estudio, se tiene que Lima Metropolitana presenta un 65.9% de personas de su población con exceso de peso.

Al analizar los casos de morbilidad presentados en el año 2020, con base en los datos obtenidos del portal del Ministerio de Salud, se observa el comportamiento de estos casos por las distintas zonas de Lima metropolitana. Esto muestra altos casos de obesidad en Lima, que junto con la pandemia del COVID-19 ponen en muy alto riesgo la salud de la población, presentándose los mayores casos en personas con edades entre los 30 y 59 años que contienen a la mayor cantidad de la PEA y como segundo grupo importante en volumen que presenta casos de obesidad están los que tienen edades comprendidas entre los 18 y 29 años, con los que sumados con el grupo de 30 a 59 años representan más del 60% del total de casos.

Además, en el documento “Análisis de Situación de Salud 2019” (MINSa, 2019), sobre la morbilidad en los distritos de Lima Sur, se tiene que durante el 2018 la obesidad y otros tipos de enfermedades por hiperalimentación se ubican en el cuarto puesto con

41,223 atenciones de un total de 1 182 590 consultas externas, es decir representa el 3.5%.

En la Tabla 2.1. se puede observar el número de atenciones o consultas externas por obesidad y otros tipos de hiperalimentación en los distritos de Lima Sur durante el 2018.

**Tabla 2.1. Número de consultas externas por obesidad y otros tipos de hiperalimentación**

Distrito de Lima Sur	Atenciones	Porcentaje (%)	% Acumulado
Chorrillos	8,310	20.16%	20.16%
San Juan de Miraflores	7,667	18.60%	38.76%
Villa María del Triunfo	7,434	18.03%	56.79%
Villa El Salvador	7,066	17.14%	73.93%
Pachacamac	4,726	11.46%	85.40%
Santiago de Surco	2,632	6.38%	91.78%
Barranco	1,649	4.00%	95.78%
Lurín	1,177	2.86%	98.64%
San Bartolo	334	0.81%	99.45%
Pucusana	201	0.49%	99.93%
Punta Hermosa	0	0.00%	99.93%
Punta Negra	0	0.00%	99.93%
Santa María del Mar	0	0.00%	99.93%
Otros	27	0.07%	100.00%
<b>Total</b>	<b>41,223</b>		

Fuente: Análisis de situación de Salud (MINSa, 2019).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Además, en cuanto a la oferta SUSALUD (2020) ha publicado que en Lima Metropolitana se han registrado solo los siguientes centros y consultorios especializados en el tratamiento del sobrepeso y obesidad, los cuales para este trabajo han sido clasificados por zonas como se detalla en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Centros médicos y consultorios especializados en tratamiento de la obesidad y sobrepeso en Lima Metropolitana**

Nombre	Tipo de Centro	Distrito	Zona
Nutravida Ciens	Consultorios Médicos Profesionales de la Salud	San Borja	Lima Centro
Nutraesthetic SAC	Centros de Salud o Centros Médicos	San Isidro	Lima Centro
Instituto Gastroenterología y Nutrición Pedro Alarcón	Consultorios Médicos Profesionales de la Salud	San Isidro	Lima Centro
Consultorio de Nutrición	Consultorios Médicos Profesionales de la Salud	San Miguel	Lima Centro
Nutralife SRL	Centros de Salud o Centros Médicos	Santiago de Surco	Lima Centro
Consultorio Nutricional Josch Nutrition	Consultorios Médicos Profesionales de la Salud	La Molina	Lima Este

Fuente: SUSALUD, 2020.

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 2.2. Centros médicos y consultorios especializados en tratamiento de la obesidad y sobrepeso en Lima Metropolitana (continuación)**

Nombre	Tipo de Centro	Distrito	Zona
Instituto de Investigación Nutricional	Consultorios Médicos Profesionales de la Salud	La Molina	Lima Este
Nutritional Care	Consultorios Médicos Profesionales de la Salud	La Molina	Lima Este
Instituto de Investigación Nutricional	Consultorios Médicos Profesionales de la Salud	San Juan de Lurigancho	Lima Este
Nutriadvance S.A.C.	Consultorios Médicos Profesionales de la Salud	Los Olivos	Lima Norte

Fuente: SUSALUD, 2020.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Empezando por Lima Centro, compuesto por los distritos de Rímac, Breña, Lima, San Miguel, Pueblo Libre, La Victoria, Magdalena, Jesús María, Surquillo, Miraflores, Barranco, Santiago de Surco y San Borja, se han identificado 5 centros de salud de ese tipo. En Lima Este, compuesta por los distritos de San Luis, Santa Anita, Ate, El Agustino, Cieneguilla, San Juan de Lurigancho, Lurigancho, La Molina y Chaclacayo se han encontrado 4. En Lima Norte se registra solo 1 centro médico. En Lima Sur no se han registrado centros de salud especializados en el tratamiento de la obesidad o sobrepeso.

En un análisis más detallado de los centros de salud en Villa El Salvador, solo son 4 los centros médicos que cuentan con especialidades relacionadas a la obesidad como son: el Policlínico de la Solidaridad, que cuenta con consultorios de endocrinología y nutrición. En el mismo distrito podemos encontrar el Hospital Uldarico Rocca Fernández, quizá el establecimiento con mayor número de consultorios entre los que se encuentra la atención de endocrinología, nutrición, gastroenterología entre otras, pero ninguno con un servicio integral. Finalmente, también se han considerado para este análisis los centros médicos que brindan una evaluación de nutrición como son el Centro Materno Infantil César López Silva y el centro médico privado Nutrivida, pero los cuales están enfocados solo en el niño y la madre gestante.

En total existen 128 locales en Villa El Salvador que brindan algún tipo de servicio de salud, pero solo los mencionados centros médicos cuentan con algún servicio que podría competir en cierta forma con un centro especializado en obesidad. (SUSALUD, 2020).

## 2.7. Conclusiones del capítulo

- No se ha identificado competencia directa para el centro de salud propuesto, debido a que no existe un establecimiento que ofrezca un servicio integral similar para el tratamiento de la obesidad. Si bien no existe una rivalidad directa, si se puede concluir que la oferta de este plan de negocio debe hacer énfasis en diferenciar su servicio como un centro especializado en el tratamiento de la obesidad y enfermedades relacionadas como parte de una evaluación integral de la salud.
- Como se ha discutido en el análisis del macroentorno, el avance de las tecnologías de comunicación puede convertirse en una oportunidad, como la telemedicina; puesto que los centros de salud con estas tecnologías conseguirían llegar a más personas a un menor costo.
- Respecto a las políticas del Estado y a la reacción del ámbito social, se ha observado que la pandemia de COVID 19, ha abierto nuevos escenarios que hacen aún más vital contar con nuevas y mejores ofertas de salud. Por el lado de las personas la sensibilización de tomar conciencia en la parte preventiva de la salud, por parte de los prestadores de salud de ver nuevas alternativas de facilitar sus servicios a los pacientes y por parte del gobierno junto a las entidades reguladoras de salud en ver nuevas propuestas integradas que faciliten la adaptación a la nueva normalidad post pandemia (mediano plazo) y también a largo plazo.
- En la zona sur de Lima Metropolitana, específicamente en los distritos de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Chorrillos, San Juan de Miraflores y Lurín, existe un índice alto de exceso de peso (sobrepeso y obesidad) comparado con el número real de atenciones o consultas externas para tratar esta condición. Adicionalmente a esta brecha, no existe un centro de salud especializado en la evaluación y tratamiento del sobrepeso y obesidad.

### **CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

En el presente capítulo se analiza la demanda y oferta del servicio brindado por el Centro Especializado en el tratamiento de la Obesidad y enfermedades relacionadas.

En primer lugar, se desarrolló una investigación cualitativa mediante entrevistas a profesionales de la salud con experiencia en el tratamiento de pacientes con obesidad y en enfermedades relacionadas, de manera que se busca su opinión experta sobre el estado de los servicios de salud en Lima Sur y las condiciones que consideran adecuadas para el establecimiento de un centro especializado como el mencionado. Luego, de la información secundaria recabada y presentada en los capítulos I, II y de las opiniones de expertos en las entrevistas, se realizó una encuesta de 26 preguntas, dirigidas a comprobar cuantitativamente el mercado potencial en Villa El Salvador y distritos colindantes, el atractivo de la propuesta de valor, el estado de la oferta actual y otros factores relevantes como la estructura de servicios que serán clave para el centro. Finalmente, fruto del estudio realizado se presentarán conclusiones que ayudan a corroborar o ajustar la propuesta del centro de salud especializado en el tratamiento de obesidad.

#### **3.1. Objetivo general**

El objetivo principal de la investigación de mercado es comprobar el mercado potencial y aceptación de un Centro Especializado en el tratamiento de la Obesidad, mediante encuestas a posibles usuarios, así como entrevistas a profesionales de la salud vinculados al tema.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Obtener información cuantitativa que permita conocer la demanda potencial y efectiva de personas que presentan problemas de obesidad o sobrepeso en la zona de Lima Sur, así como conocer los segmentos en que se dividen.
- Evaluar si la propuesta de valor del centro de tratamiento para la obesidad es atractiva para los pacientes potenciales y si estarían dispuestos a acudir.
- Determinar la oferta de instituciones que puedan competir con el centro de tratamiento de la obesidad y el monto promedio que invierten en un tratamiento.
- Identificar los niveles de satisfacción de la población respecto a los servicios recibidos en otras instituciones de salud relacionados al tratamiento de sobrepeso.

- Conocer el precio que la población estaría dispuesta a pagar por una consulta en un centro especializado como el propuesto.
- Estructura de los servicios y atributos complementarios del centro de salud especializado preferidos por la población.
- Obtener información cualitativa de profesionales de salud, sobre las condiciones que ellos esperarían encontrar en el centro especializado de obesidad para que decidan ser parte de este.

### **3.3. Propuesta de valor**

Brindar a la población de Lima Sur un centro médico especializado en el tratamiento del sobrepeso y la obesidad para contribuir a mejorar la calidad de vida de este grupo objetivo. Este centro de salud contará con los profesionales, servicios y especialidades necesarias para tratar estas patologías (Medicina General, Medicina Interna, Endocrinología, Gastroenterología, Psiquiatría, Psicología, Nutrición, Medicina estética, Terapia física, Medicina Familiar y Comunitaria), con equipos de alta tecnología y métodos no invasivos necesarios para su diagnóstico y tratamiento.

### **3.4. Evaluación cualitativa**

De la información presentada en los capítulos I y II donde se explica la tendencia mundial a una mayor preocupación por el tratamiento de la obesidad y de los datos extraídos del INEI (2020c) y SUSALUD (2020), se ha planteado como hipótesis la existencia de una demanda no atendida en la zona de Villa El Salvador y alrededores, para tratar los males de la obesidad y enfermedades relacionadas a esta, a través de un centro especializado. En esta sección se busca corroborar este supuesto realizando entrevistas a un grupo de profesionales de la salud con conocimiento del mercado y de los que se espera obtener su opinión experta al respecto de:

- La oferta de centros de salud para tratar la obesidad y el sobrepeso. Así como, el nivel de eficacia y satisfacción de los pacientes.
- Aspectos necesarios para atraer a profesionales de la salud como parte del staff del centro de salud propuesto.
- Sobre la base de la experiencia profesional de los médicos, conocer qué factores clave debe considerar la propuesta para que sea viable como negocio.
- Conocer el punto de vista médico, sobre la propuesta de valor presentada y las consideraciones a tener en cuenta para el correcto tratamiento de pacientes con obesidad o sobrepeso.

Las entrevistas se han realizado a profesionales expertos de diversas instituciones de salud, con un cuestionario que aparece en el ANEXO I, el cual está orientado a tener más información sobre los distritos del sur de Lima: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Chorrillos y Lurín. Las personas encuestadas pertenecen a clínicas privadas y hospitales públicos, médicos con consultorios propios que brindan asesorías y consultas a sus pacientes.

### 3.5. Resultados de entrevistas

A continuación, se presentan los principales resultados de la encuesta cualitativa realizada:

**Tabla 3.1. Ficha Técnica de la Encuesta Cualitativa**

<b>Tipo de estudio</b>	Cualitativo por conveniencia
<b>Técnica</b>	Encuestas vía telefónica tiempo aproximado 30 minutos por entrevista.
<b>Requisitos para ser incluidos en la encuesta.</b>	Profesionales relacionados en el manejo y tratamiento de sobrepeso y obesidad.
<b>Fecha</b>	Encuesta realizada del 01 al 17 de octubre de 2020.
<b>Muestra</b>	11 profesionales de las siguientes especialidades: Nutrición (1), Gastroenterología (2), Endocrinología (3), Psiquiatría (2), Medicina Interna (1), Psicología (1), Medicina Estética (1).
<b>Locación</b>	Profesionales que trabajan en EsSalud, MINSA, Hospital Militar, Hospital de la Policía, Centros Médicos y Clínicas privadas

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Lo más relevante que consideran los diferentes profesionales de salud entrevistados son los siguientes puntos:

- Consideran que el sobrepeso y obesidad están en aumento y estas representan frecuentemente más del 50% de sus atenciones diarias. También comentan que esta enfermedad actualmente no cuenta con un manejo eficiente por las instituciones de salud.
- A la pregunta de qué zonas de Lima están menos atendidas, coinciden en mencionar que son Lima Sur y Lima Este las que cuentan con menos instituciones de salud, y que la actual pandemia pone nuevamente a la luz la importancia y necesidad de realizar un tratamiento de los que tienen exceso de peso, ya que son estas personas las que presentaron la mayor tasa de morbilidad.

- La propuesta de valor del centro especializado en obesidad les parece interesante, atractiva y consideran que es una necesidad actual para la población. Que acercarnos al paciente, brindar la confianza, seguridad y contar con buenos profesionales serán los pilares para tener buenos resultados que beneficiarán al posible usuario.
- Dentro de los principales puntos para considerar ser parte del Staff de profesionales mencionan: Que se garantice la cartera de pacientes, estacionamiento con seguridad, contar con profesionales capacitados y que sea un equipo multidisciplinario. El objetivo en común sea el paciente y su satisfacción, también contar con un buen clima laboral y que se respeten las opiniones y trabajos de los demás miembros del equipo.
- La rentabilidad sea atractiva para los profesionales de salud, se propone un cobro por consulta de 20 a 35 soles; este monto indicado varía ya que algunos profesionales solo realizan consulta y no procedimientos. Para los que realizan procedimientos es mejor captar más volumen de pacientes y ellos ven su rentabilidad en los procedimientos que se realicen. Este precio también varía de acuerdo al tiempo que se tenga que emplear en la consulta, terapia o seguimiento del paciente, este tiempo varía de 20 minutos a 80 minutos según la terapia que requiera el paciente.
- Que se trabaje mucho en el marketing y tengan a disponibilidad equipos médicos; así como exámenes auxiliares, medicación y algunas cosas complementarias para el manejo integral. Que se tengan todo en un solo lugar y el paciente no tenga la necesidad de buscar lo indicado en otras instituciones.

El detalle de la encuesta aparece en el ANEXO II.

### **3.6. Evaluación cuantitativa**

Luego de haber comprobado las hipótesis de este plan de negocio con la opinión de profesionales de la salud en la sección anterior, en esta siguiente etapa se busca desarrollar una encuesta, la cual se muestra en el ANEXO III, que contiene preguntas que permiten identificar con mayor certeza qué tan interesado estaría el público elegido con en el servicio de un centro especializado para el tratamiento de la obesidad y enfermedades relacionada en Villa El Salvador. Además, si existe una competencia relevante en el lugar, los niveles de satisfacción y cuánto podría ser el valor monetario que puede disponer el poblador para atenderse en este centro.



La ficha técnica para la elaboración de la encuesta se realizó en base a un panel de consumidores, aplicado a personas entre 15 y 60 años de edad que viven en los distritos de Villa El Salvador, Chorrillos, Lurín, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo de los NSE B y C. De un total de 856 encuestados se obtuvo una muestra de 200 con un margen de error del 7% y 95% en nivel de confianza.

### 3.7. Resultados de encuesta

A continuación, se presentan los principales resultados de la encuesta cuantitativa realizada:

**Tabla 3.2. Ficha Técnica de la Encuesta Cuantitativa**

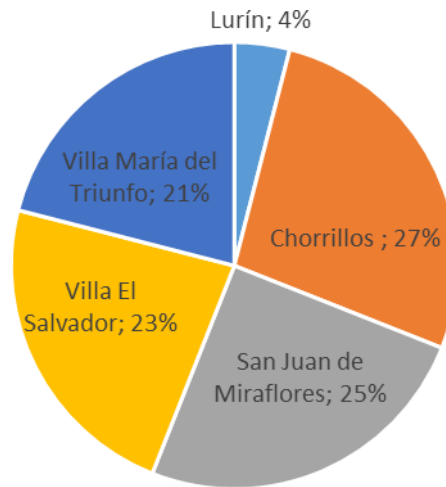
<b>Tipo de estudio</b>	Cuantitativo
<b>Técnica</b>	Encuestas online
<b>Plataforma</b>	Panel de consumidores
<b>Fecha</b>	Encuesta realizada del 22 de octubre al 20 de noviembre de 2020
<b>Universo</b>	Hombres y mujeres con edades entre los 15 y 60 años, pertenecientes a los NSE B y C, personas con sobrepeso
<b>Locación</b>	Residentes y vecinos de Villa El Salvador
<b>Encuestados</b>	389 personas en la consultadas, de los cuales 200 personas terminaron todas las etapas de la encuesta. El análisis se realiza de las 200 personas que completaron todas las etapas de la encuesta
<b>Error muestral</b>	+/- 7% nivel de confianza de 95%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

#### 3.7.1. *Personas que exceden su peso ideal por distrito*

La encuesta estuvo dirigida a personas entre 15 y 60 años de edad y se les preguntó si consideraban que su peso excedía el ideal, de los cuales el 27% viven en el Distrito de Chorrillos, 25% en San Juan de Miraflores, 23% en Villa El Salvador, 21% en Villa María del Triunfo y 4% en Lurín.

**Figura 3.1. Distribución de personas que exceden su peso ideal por Distrito**

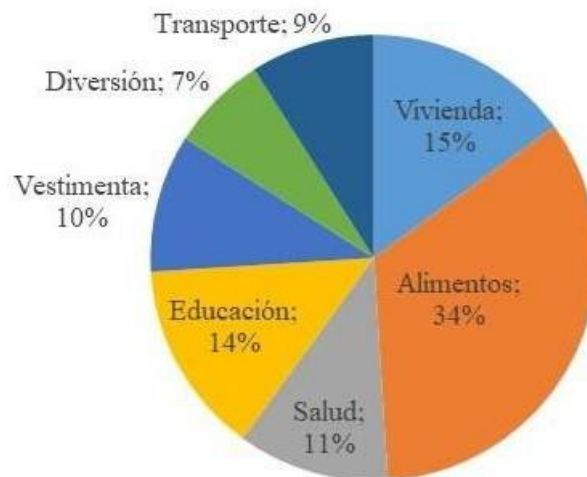


Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis

**3.7.2. En u mes promedio, ¿Qué porcentaje del presupuesto del hogar destina a:?**

El presupuesto del hogar de las personas entrevistadas se encuentra distribuido, en promedio, en 34% alimentos (aceite, carne, leche, huevos, otros), 15% vivienda (alquiler o crédito hipotecario), 14% educación (colegios, universidades, postgrado), 11% salud (consultas médicas, tratamientos, medicinas), 10% vestimenta (ropa y calzado) y 9% transporte (gasolina, pasajes).

**Figura 3.2. Distribución del presupuesto familiar mensual**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.7.3. ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con la siguiente frase sobre la obesidad?

Se solicitó indicar su nivel de concordancia en un nivel de 1 a 5 sobre la afirmación, donde 1 es “Muy desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”: "La obesidad y el sobrepeso son enfermedades que se definen como un aumento de la grasa corporal. Este aumento se traduce en un incremento del peso corporal y trae consecuencias enfermedades como diabetes, cáncer, hipertensión, enfermedades coronarias, entre otras", el 41% de personas entrevistadas estuvo muy de acuerdo, 41% estuvo de acuerdo, 12% estuvo en duda, 4% estuvo en desacuerdo y solo 1% estuvo muy en desacuerdo.

**Figura 3.3. Conocimiento de la definición de sobrepeso y obesidad**

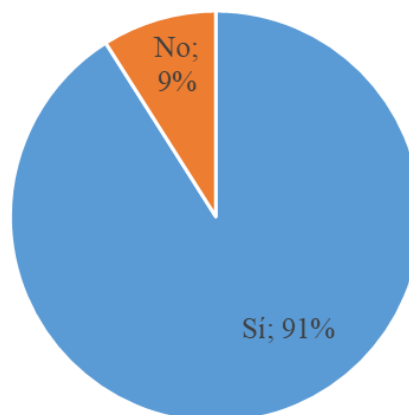


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.7.4. ¿Conocía las enfermedades generadas por el aumento de peso?

El 91% de las personas entrevistadas sí conoce las enfermedades causadas por el sobrepeso corporal, tales como diabetes, cáncer, hipertensión, enfermedades coronarias, entre otras. Mientras que el 9% no conocía este impacto.

**Figura 3.4. Conocimiento de las enfermedades generadas por el sobrepeso**

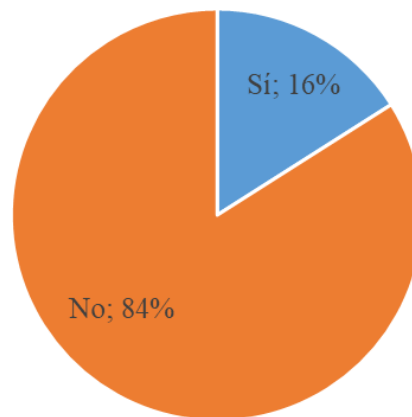


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**3.7.5. ¿Ha visitado algún centro de salud o centro médico para el tratamiento de la obesidad o sobrepeso en los últimos 12 meses?**

El 84% de personas entrevistadas visitó un centro de salud para tratamiento de sobrepeso y obesidad en los últimos 12 meses, mientras un 16% no visitó un centro de salud para ese tipo de tratamiento.

**Figura 3.5. Nivel de asistencia a un Centro de Salud para tratarse de sobrepeso y obesidad en los últimos 12 meses**

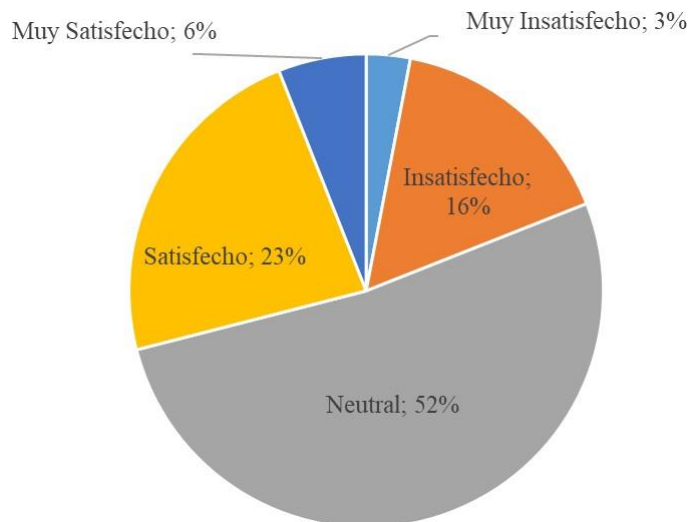


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**3.7.6. ¿Qué tan satisfecho quedó con el tratamiento recibido?**

En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, se preguntó qué tan satisfecho quedó el encuestado con el tratamiento para la obesidad recibido. Se encontró que el 71% se identificó como muy insatisfecho, insatisfecho o neutral. Solo el 29% se identificó como satisfecho o muy satisfecho.

**Figura 3.6. Nivel de satisfacción con el tratamiento recibido.**

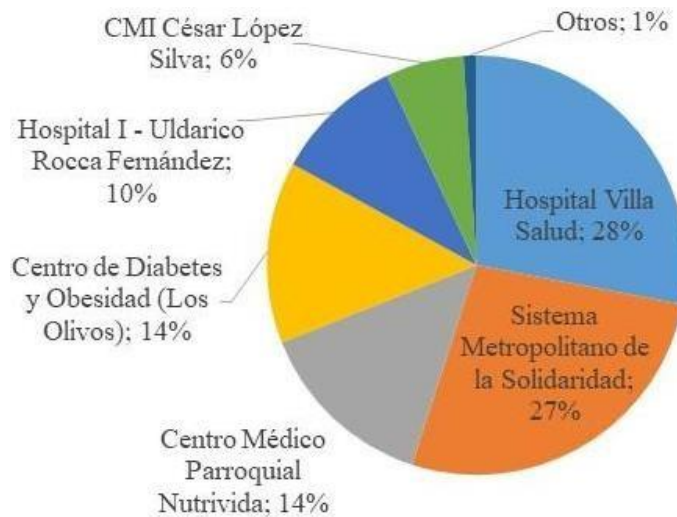


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.7.7. ¿Qué centros de salud para el tratamiento de la obesidad y sobrepeso conoce?

Se buscó identificar qué centros de salud conoce que estén especializados o puedan tratar los males de la obesidad o el sobrepeso, sin una lista previa de centros. El 28% de los encuestados mencionó el Hospital de Villa Salud, el 27% nombró al Sistema Metropolitano de Solidaridad que existe en el distrito, el 14% mencionó al Centro de Diabetes y Obesidad de Los Olivos, otro 14% nombró al Centro Médico Parroquial Nutrivida, 10% mencionó el Hospital I-Uldarico Rocca Fernández, otro 6% mencionó el Centro Materno Infantil César López Silva y el 1% restante mencionó otros.

**Figura 3.7. Identificación de centros de salud para el tratamiento del sobrepeso y la obesidad**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

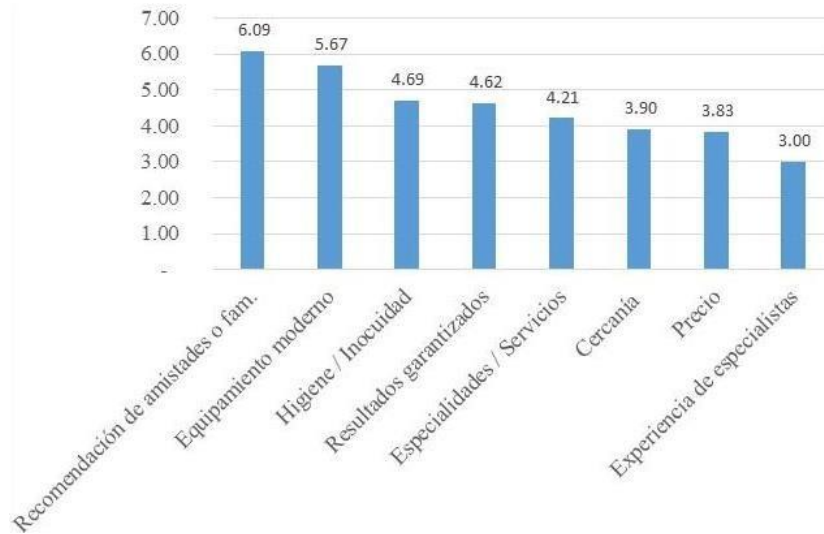
### 3.7.8. Priorice la importancia de los siguientes criterios al momento de decidir por un centro de salud

De una lista de ocho criterios se solicitó ordenar del 1 al 8 la importancia de los mismos al momento de decidir por un centro especializado en el tratamiento del sobrepeso y obesidad. Los encuestados indicaron que el orden era el siguiente:

1. Recomendación de amigo o familiar.
2. Equipamiento moderno.
3. Higiene.
4. Resultados garantizados.
5. Especialidades y servicios.
6. Cercanía.
7. Precio.

8. Experiencia de especialistas.

**Figura 3.8. Atributos para elegir un centro de salud**



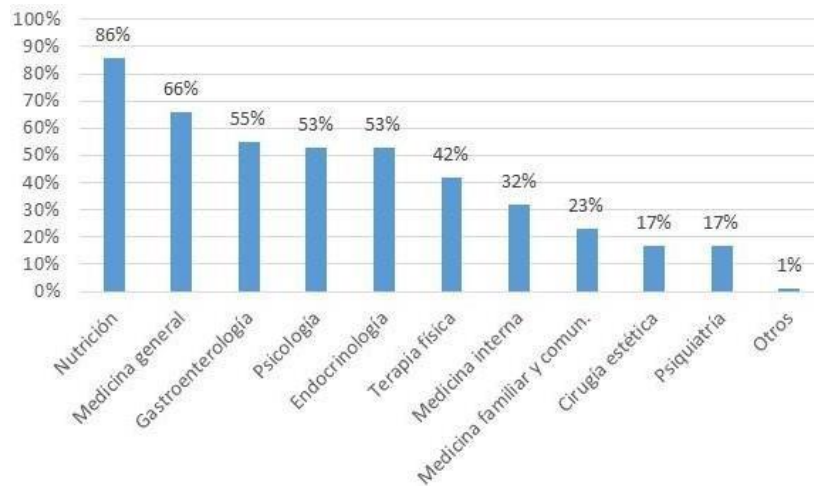
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**3.7.9. ¿Cuáles de los siguientes servicios considera importantes que deba ofrecer el centro médico?**

Se solicitó a los encuestados que marcarán cuál de los siguientes servicios consideran importantes que deba contar el centro médico. Esta lista está compuesta por especialidades que están relacionadas al tratamiento de la obesidad y enfermedades derivadas. Las 5 especialidades más seleccionadas fueron en el siguiente orden:

- Nutrición.
- Medicina general.
- Gastroenterología.
- Psicología
- Endocrinología.

**Figura 3.9. Nivel de valoración de los servicios ofrecidos por el centro médico**

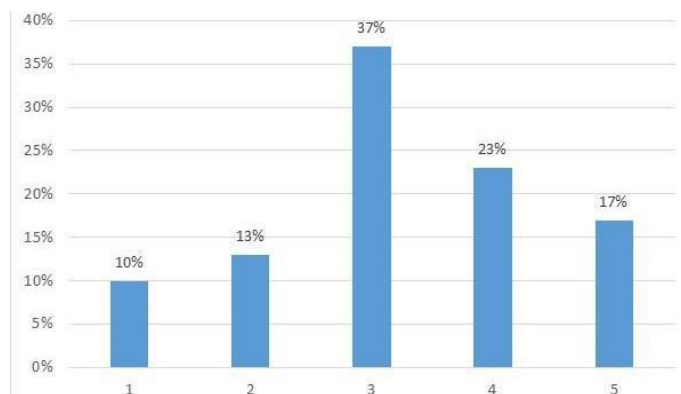


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.7.10. ¿Cómo consecuencia de la Pandemia sus hábitos de consumo son ahora más sanos?

Respecto a los efectos de la pandemia por el COVID-19, se consultó a los encuestados si sus hábitos de consumo son ahora más sanos. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “Nada de acuerdo” y 5 es “Muy de acuerdo”. El 23% indicó que está nada de acuerdo y poco de acuerdo con esa afirmación. El 37% marcó que es neutral respecto a esa afirmación y el 40% indica que si está de acuerdo o muy de acuerdo.

**Figura 3.10. Mejora en los hábitos de consumo por la pandemia del COVID-19**



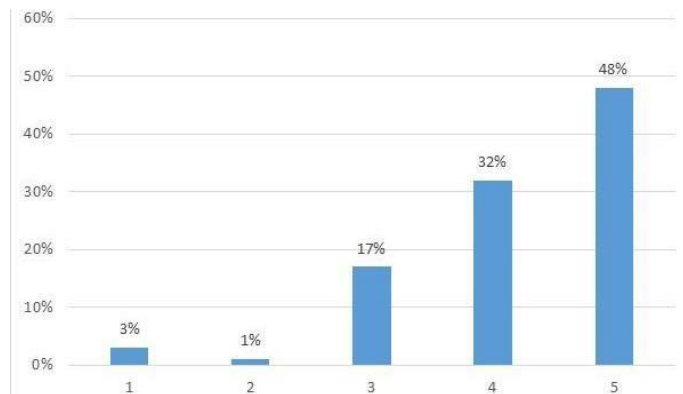
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.7.11. ¿Qué tan de acuerdo en desacuerdo se encuentra con la siguiente frase: “La obesidad es una enfermedad que debe ser tratada por especialistas”?

Se les consultó a los encuestados que respondieran, en una escala del 1 al 5, como observaban la frase: “La obesidad es una enfermedad que debe ser tratada por especialistas”. Se encontró que más de la mitad de encuestados, cerca del 80%, estaban de acuerdo y muy de acuerdo con la frase; lo que mostraría que las personas están

conscientes de que el tratamiento de la obesidad tendrá mejores resultados si un especialista lo trata y esto es lo que un centro especializado en obesidad brindaría.

**Figura 3.11. Grado de aceptación para tratar la obesidad como enfermedad**



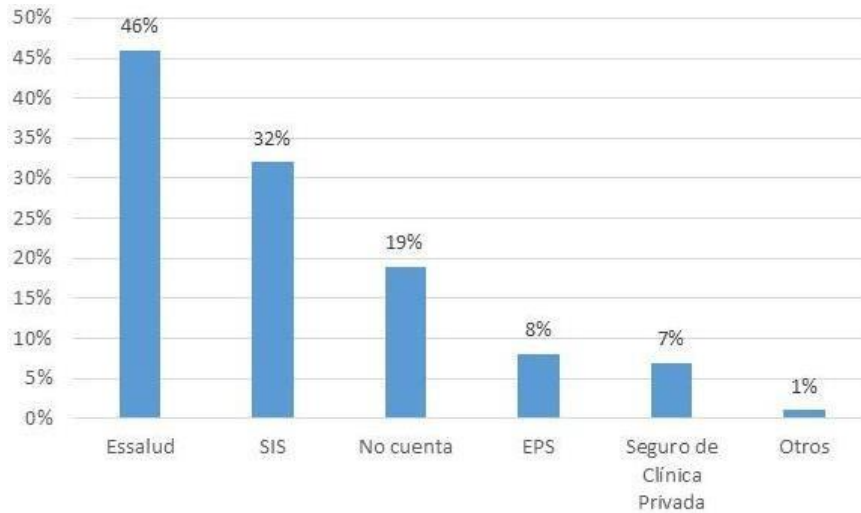
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.7.12. ¿Con qué tipo de seguro de salud cuenta?**

Sobresalieron primordialmente, dos tipos de seguros con los que cuentan los encuestados: EsSalud y SIS. Por otro lado, el 19% de encuestados expresó que no contaba con algún tipo de seguro, lo que nos puede estar mostrando que gran parte de la población está cubierta por algún tipo de seguro público o privada, siendo el público el más representativo. Esto abre puertas para formar asociaciones estratégicas con el estado para que el centro especializado pueda atender a estos asegurados y captar a esta gran masa poblacional. Igualmente, el público que no cuenta con algún seguro plantea la opción interesante de ser captado en la atención por el centro clínico especializado, para brindarle la opción de afiliarse a un seguro con el que la clínica pueda estar asociada, de esta forma las aseguradoras pueden verse interesadas en asociarse con la clínica especializada y reforzar beneficios mutuos.

**Figura 3.12. Seguros con los que cuenta la población encuestada**





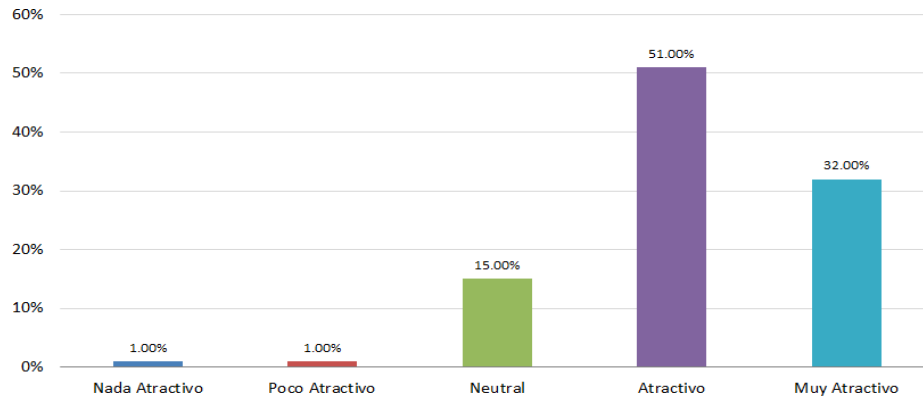
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.7.13. Evalué el nivel de atractivo del siguiente concepto de negocio:**

Se solicitó evaluar el concepto de negocio plantea en esta tesis: “Centro médico especializado en el tratamiento del sobrepeso, obesidad y enfermedades derivadas, atendidas por un equipo de profesionales capacitados. Equipo médico de alta tecnología y métodos no invasivos necesarios para su diagnóstico y tratamiento”

Ante esta pregunta los encuestados mostraron gran afinidad con el concepto, pues alrededor del 83% de la muestra indicó que lo consideraba atractivo o muy atractivo. Esto puede mostrar que la existencia de un centro médico especializado en este tema de salud que afecta a la población y que a su vez brinda la atención con personal especializado de diversas especialidades médicas, es algo que las personas de la zona sur están esperando que se dé, o que estarían dispuestas a saber más. Esto permitiría a la clínica poder hacerse conocida rápidamente por la zona de contar con una estrategia que explote esta demanda potencial.

**Figura 3.13. Nivel de atracción del concepto de un centro especializado en tratar el sobrepeso**

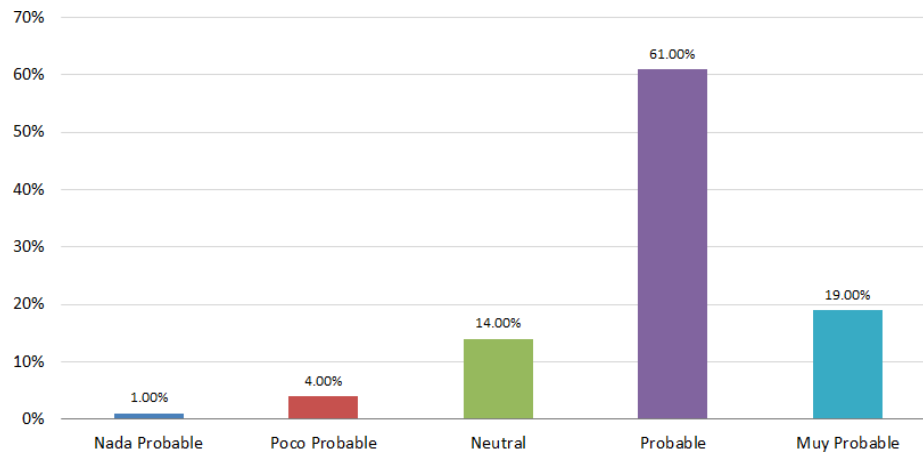


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.7.14. ¿Qué tan probable sería que usted pruebe los servicios de este centro especializado?

Después del planteamiento del concepto del negocio, los encuestados expresaron que sería probable que prueben los servicios descritos anteriormente. Alrededor del 80% así lo expresa en la encuesta. Esto refuerza lo anteriormente mencionado, adicionalmente muestra una demanda potencial sobre temas de salud enfocadas al tratamiento de la obesidad, existe un deseo que puede ser explotado por la clínica especializada.

**Figura 3.14. Nivel de intención de uso de los servicios del centro especializado**



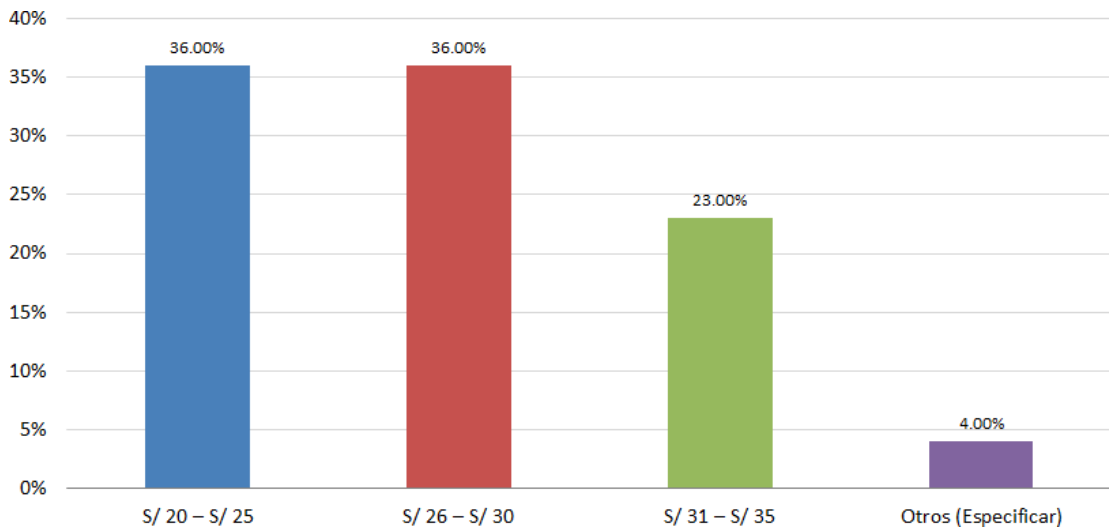
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.7.15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta en este centro especializado, que incluiría evaluación médica, asesoría nutricional y psicológica?

Considerando la opinión de profesionales de la salud, se consideró rangos de precios para las consultas médicas y se consultó la preferencia a los encuestados. Como resultado de la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta, que incluye evaluación médica, asesoría nutricional y asesoría psicológica, en este centro

*especializado?* se observó que el 36% prefiere pagar entre 20 a 25 soles, otros 36% elige pagar entre 26 y 30 soles y un 23% está dispuesto a pagar entre un rango de 30 a 35 soles; esto último, refleja que existe un buen grupo de personas dispuestas a pagar un poco más, esto puede ser por el concepto de ser una clínica especializada con lo que esperarían un servicio mejor al que actualmente pueden estar recibiendo y por ende estarían dispuestas a pagar más.

**Figura 3.15. Rango de precios dispuesto a pagar por una consulta en el centro**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

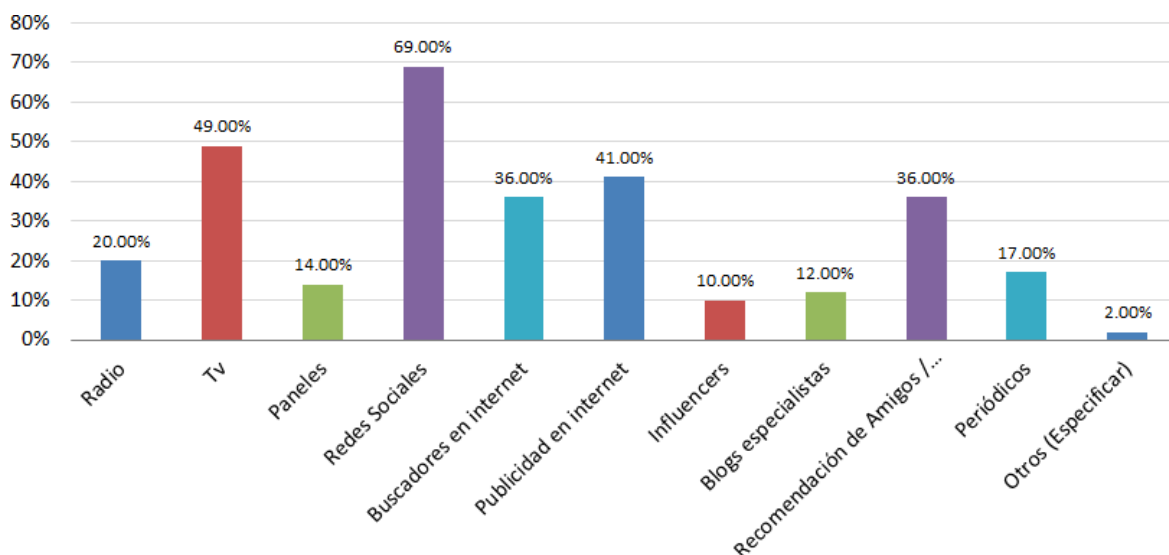
**3.7.16. ¿Qué medios de comunicación utiliza para enterarse de este tipo de oferta? Puede marcar más de una opción.**

La tendencia en la última década en cuestión de medios de comunicación a la que se llega a la gente ha cambiado significativamente, antes el medio principal y de mayor impacto y eficiencia era a través de la televisión y/o radio; ahora toma más fuerza la internet y los medios de comunicación asociados a este, esto se refuerza en la encuesta.

Las redes sociales con el 69% de preferencia sobresalen como el medio más importante con el que los encuestados se enteran de alguna oferta, sobrepasando a la televisión y radio. Recomendaciones de amistades también es un medio importante para los encuestados con el 36% de preferencia. Este punto permite entender que los medios de comunicación para hacer conocida la clínica y llegar a más personas ya no es necesariamente la televisión y radio, siendo la televisión un medio de un costo alto, ahora a través del internet, redes sociales no solo se abarata los costos, sino que también puede monitorearse mejor la eficiencia de las campañas por lo que también plantea un punto importante y relevante al momento de tomar una decisión en donde publicitar.

Igualmente, la referencia de amistades cobra en este sector un punto importante y relevante ya que es una manera en que las personas sienten confianza del servicio que reciben, más cuando se trata de su salud. Esto también plantea a la clínica especializada un enfoque a explotar en su beneficio con un buen servicio de atención y con resultados positivos.

**Figura 3.16. Medios de comunicación frecuentes en este tipo de ofertas**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.8. Conclusiones del capítulo

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio que ayudan a responder los objetivos del presente capítulo.

#### 3.8.1. Demanda potencial

Según estimaciones de INEI (2018), en Lima Metropolitana alrededor del 65.9% de la población entre 15 a 60 años están clasificadas como personas con exceso de peso, es decir que por su Índice de Masa Corporal (IMC) exceden los 25 Kg/m<sup>2</sup>. Además, en otro estudio publicado por INEI (2020c) en “Planos Estratificados de Lima Metropolitana 2020”, se indica que la población total de personas de NSE B y C en los distritos de Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Chorrillos, Villa María del Triunfo, Lurín asciende a 637,538 habitantes en total.

De los datos expuestos en el párrafo anterior, podemos concluir que la propuesta de establecer un centro de salud especializado en la atención de personas con enfermedades de sobrepeso u obesidad puede llegar contar con un mercado potencial de 420,152 personas, que representan el 65.9% de la población total de los distritos

señalados. Sin embargo, para ser más precisos con el tamaño del mercado que posteriormente se utilizará en el análisis de operaciones y financiero, se busca conocer qué porcentaje de los 420,152 habitantes estarían realmente dispuestos a atenderse en el centro de salud propuesto. Para ello en la encuesta cuantitativa, realizada a personas del mismo perfil: hombres y mujeres, con sobrepeso de 15 a 60 años de edad en los distritos de Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Chorrillos, Villa María del Triunfo, Lurín se les preguntó qué tan probable es que prueben los servicios del centro especializado en el tratamiento de la obesidad y enfermedades relacionadas, donde el 19% indica que “muy probablemente”. Esto se traduce en 79,829 personas, de los cuales, además, se ha identificado que de ellos el 18.42% ya han visitado un centro médico para tratar la obesidad en los últimos 12 meses. Este doble filtro permite identificar un grupo de 14,704 personas, que representarían el mercado efectivo para este plan de negocio. Los datos aparecen en la Tabla 3.3.

**Tabla 3.3. Mercado potencial y efectivo**

Descripción	Personas	% de la población
<b>Población total:</b> en Villa El Salvador, Lurín, Chorrillos, SJM y VMT	637,538	-
<b>Mercado objetivo:</b> personas entre 15 y 60 años, con obesidad y sobrepeso	420,138	100.0%
<b>Mercado potencial:</b> personas que “Muy probablemente” prueben los servicios del centro	79,826	19.0%
<b>Mercado efectivo:</b> personas que ya han visitado un centro médico para tratar la obesidad	14,704	3.5%

Fuente: INEI, 2020c. Elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.8.2. *Atractivo de la propuesta de valor*

Los profesionales de la salud entrevistados han señalado como “interesante” y “muy necesario” el establecimiento de un centro especializado para el tratamiento de la obesidad en Villa El Salvador y que pueda atender a los distritos aledaños. La propuesta se hace más atractiva cuando señalan que en su juicio de experto la tendencia mundial es que la necesidad de contar con dichos centros será cada vez mayor, por las conductas alimenticias de la población.

Por otro lado, al consultar a los encuestados por la propuesta de valor que ofrece esta tesis: “centro médico especializado en el tratamiento del sobrepeso, obesidad y enfermedades derivadas en Villa El Salvador, atendidas por un equipo de profesionales capacitados con equipo de alta tecnología”. El 51% encuentra atractiva la propuesta y el 32% la encuentra muy atractiva.

En este punto es importante mencionar que el 80% de la población encuestada entiende que el tratamiento para la obesidad debe ser realizado por especialistas, lo que es una ventaja importante por sobre la competencia alternativa que podrían ser medios caseros, gimnasios o puestos no especializados en la zona. Además, como aparece en la Figura 3.10. el 40% de los encuestados considera que sus hábitos de consumo deben ser más sanos a raíz de la pandemia del COVID-19, por lo que los hace más cercanos a acudir a un centro de salud especializado como el propuesto.

### ***3.8.3. Competidores y oferta actual***

Durante la investigación no se encontraron competidores directos, pero sí competidores indirectos. De acuerdo a SUSALUD (2020), un total de 4 centros médicos ubicados en Lima Sur cuenta con consultorios de endocrinología, gastroenterología y nutrición, pero ninguno con un equipo multidisciplinario para poder brindar un tratamiento integral al sobrepeso y la obesidad.

La población encuestada ha recibido distintos tratamientos para poder combatir el problema de la obesidad, entre los más comunes están las dietas proporcionadas por nutricionistas y el tratamiento con algunos fármacos para inhibir el apetito que fueron recetados por un médico general, endocrinólogo o gastroenterólogo.

También se puede encontrar centros de estética que brindan algunas alternativas para facilitar la disminución de grasa periférica, por último, se tiene algunas clínicas en Lima ciudad que realizan intervenciones quirúrgicas.

Por lo cual se puede concluir que, en la oferta actual de Lima, ninguna institución de salud ya sea pública o privada cuenta con un equipo multidisciplinario para brindar todo el soporte a esta problemática de salud. Entre las deficiencias se encontró que faltan las especialidades que proporcionen los tratamientos psicológicos, nutricionales y plan de ejercicios, entre los más resaltantes.

A la respuesta del nivel de satisfacción por la muestra en estudio solo un 29% llegó a obtener un nivel de satisfacción; por lo que tenemos una población del 71% que actualmente no tiene satisfecho este servicio. La mayoría mostró un punto neutral al nivel de satisfacción, lo que nos indica que no hubo un impacto permanente o de largo plazo en la mente de la población y esto podría estar representando un grupo potencial de pacientes que esperan un mejor efecto visible y constante en la mejora de su salud. Igualmente, la población insatisfecha del grupo mostró ser significativa, por lo que

refuerza aún más el potencial del grupo que busca resultados en su salud que sean positivos y constantes.

#### **3.8.4. Rango de precios**

Las consultas médicas, serán para este centro uno de los servicios principales y recurrentes, por ello se consideró consultar cual es el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar. Los encuestados respondieron en su mayoría 73% que están dispuestos a pagar entre 20 y 30 soles por consulta. Aunque un 23% está dispuesto a pagar el mayor rango sugerido de precios que oscila entre 31 y 35 soles, lo que podría indicar que existe un grupo interesante de personas dispuestas a pagar un mayor precio posiblemente sujeto a que la clínica sea una especializada en el servicio que brinda, sea de buen nivel y de buenos resultados.

También al realizar un análisis del público objetivo segmentado por género, se encuentra que un 46.58% de hombres y un 53.42% de mujeres está dispuesto a pagar de 20 a 25 soles por una consulta médica. En el rango de 26 a 30 soles un 53.42% de hombres y un 46.58% de mujeres está dispuesto a pagar la consulta médica. Con esto vemos que los hombres son los que están dispuestos a pagar un poco más que las mujeres, lo que podría sugerir que asocian un mayor precio a un mejor servicio con mejores resultados; en cuanto a las mujeres, podría estar indicando que ellas prefieren un resultado rápido y de bajo precio.

Con estos datos podemos inferir que el rango de precios que la clínica especializada podría ofrecer los servicios de consulta sería en un rango de 26 a 30 soles, esto podría ser reforzado con servicios complementarios de otras especialidades relacionadas.

#### **3.8.5. Otros atributos y servicios complementarios**

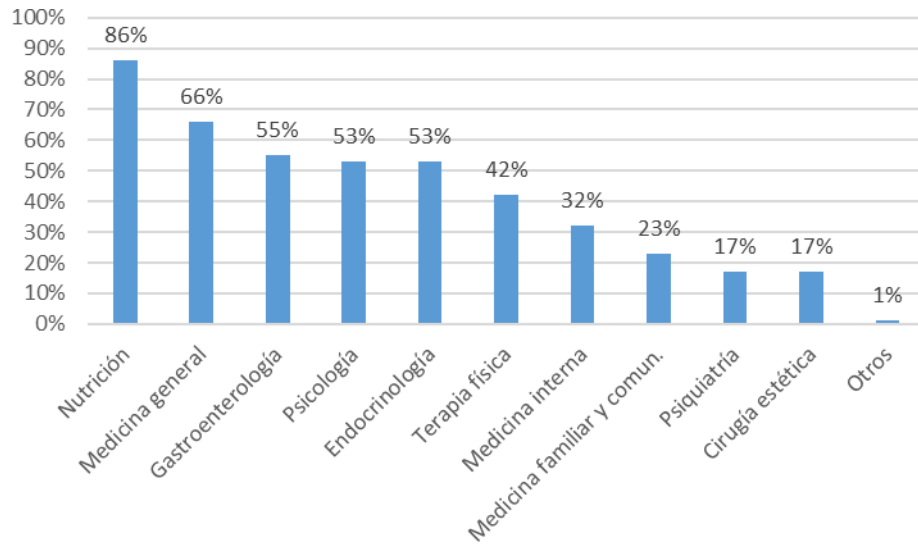
El Centro especializado contará con especialidades que complementan los servicios de salud y que evalúan de forma integral la salud del paciente. Pero también es importante conocer qué especialidades aportan más valor al público objetivo desde su perspectiva. Por ello, se ha consultado, de una lista de especialidades relacionadas con el control integral del sobrepeso y obesidad, cuáles son las preferidas por la población. Se identificó que del total de encuestados existe una preferencia por las especialidades de nutrición, medicina general, gastroenterología, psicología y endocrinología en el siguiente orden:

- Nutrición.
- Medicina general.

- Gastroenterología.
- Psicología.
- Endocrinología.

Estas especialidades forman parte de la oferta del centro de salud.

**Figura 3.17. Especialidades preferidas**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.



## **CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO**

Este capítulo tiene como objetivo presentar la estrategia del negocio, se define la visión, misión, estrategia genérica, valores corporativos y ventaja competitiva de la empresa. El capítulo finaliza sustentando la propuesta del modelo de negocio para el Centro Especializado en el tratamiento de Obesidad.

### **4.1. Visión y Misión**

Aquí se desarrolla la visión y misión que definen lo que el negocio propuesto desea llegar a ser y su razón de ser respectivamente.

#### **4.1.1. Visión:**

Ser reconocidos como la mejor opción para el tratamiento de las enfermedades derivadas del sobrepeso u obesidad en los segmentos de mercados donde participa.

#### **4.1.2. Misión:**

Brindar un servicio de salud de calidad para el tratamiento integral del sobrepeso, obesidad y enfermedades relacionadas que tenga como resultado mejoras efectivas en la calidad de vida de los pacientes.

### **4.2. Estrategia genérica: Segmentación**

Porter (2008) define tres estrategias genéricas para el éxito de un negocio: diferenciación, liderazgo en costos y segmentación. Para el propósito de la presente tesis se ha visto por conveniente aplicar una estrategia de segmentación diferenciada. Es decir, la clínica ofrecerá servicios demandados por el segmento de mercado que se viene proponiendo: hombres y mujeres del NSE B y C de Villa El Salvador y distritos aledaños que deseen tratar la obesidad y enfermedades relacionadas. Adicionalmente, se contará con un servicio diferenciado por una relación calidad - precio con una atención especializada y amplia experiencia en el tratamiento de la obesidad y sobrepeso.

Al ser un centro de salud especializado en obesidad, la estrategia será brindar servicios de salud con los atributos que el segmento objetivo más valora, los cuales, de acuerdo al estudio de mercado y entrevistas a profesionales del medio, son:

1. Resultados garantizados.
2. Buen equipamiento.
3. Especialistas con experiencia.
4. Higiene y seguridad.
5. Precio asequible.

Desde el ingreso al mercado se incorporarán en los planes de operación y administración dichos atributos con la mejor relación calidad / precio que el mercado pueda pagar, logrando así brindar una oferta de salud enfocada a las necesidades del segmento y para lograrlo serán claves incorporar los siguientes factores:

#### ***4.2.1. Enfoque en el segmento***

El segmento al cual va dirigido esta propuesta de negocio está identificado en los anteriores capítulos. Personas con exceso de peso entre 15 a 60 años y más, que vivan en los distritos de Villa El Salvador y aledaños. Los procedimientos, actividades y programas del centro especializado estarán dirigidos a este público objetivo. Dentro del grupo etario, dado el crecimiento de esta enfermedad y sus repercusiones se verá la incorporación de profesionales en diferentes subespecialidades para no descuidar las posibles demandas complementarias.

#### ***4.2.2. Equipo de médicos especializados***

El centro especializado para el tratamiento de sobrepeso y obesidad garantizará a sus pacientes que el equipo de profesionales está conformado por médicos especialistas en este tipo de tratamientos.

#### ***4.2.3. Experiencia de los especialistas***

El centro contará con especialistas de las áreas relacionadas a tratar los diversos aspectos de la obesidad y sus consecuencias. En la selección de estos especialistas deberá considerarse sus años de experiencia y su disposición a trabajar en equipo con los otros especialistas para brindar un diagnóstico y tratamientos holísticos para el bienestar del paciente.

#### ***4.2.4. Infraestructura adecuada***

La infraestructura deberá mantener los estándares de calidad requeridos por las entidades reguladoras del estado (GOB.PE, 2020), pero también se prevé tener una infraestructura que permita una experiencia grata al paciente y para el personal que labora, sin descuidar las necesidades que hoy son más demandadas como la seguridad e higiene.

#### ***4.2.5. Calidad de servicio***

La calidad de servicio debe ser centrada en la satisfacción completa y real de la calidad de vida del paciente. Para lo cual se integra la parte administrativa y asistencial

con una política de servicio de calidad y calidez siguiendo un trabajo de bienestar del paciente y de los profesionales que laboren en la institución.

#### ***4.2.6. Equipamiento***

Dentro del equipamiento se contará con los equipos médicos necesarios para satisfacer las necesidades del profesional de salud y del paciente. Los equipos permiten tener mejores formas de diagnóstico y son los principales generadores de ingresos. En este caso, el plan de negocio plantea que estos equipos sean propiedad de los mismos médicos del centro, de esta manera el médico satisface su necesidad de ayuda diagnóstica y terapéutica.

#### ***4.2.7. Fidelización de los profesionales de la salud***

Para la fidelización del profesional de la salud se tienen previstos varios aspectos. Entre los más relevantes a detallar es satisfacer sus necesidades de un buen ambiente laboral con todas las comodidades que este demande; otro muy importante es que se le permitirá tercerizar el servicio. De esta manera será su propio jefe, dejando para la institución un porcentaje de la producción total; al tener este modelo de trabajo el profesional estará más motivado a brindar una mejor atención, producción y desempeño ya que será directamente beneficiado.

#### ***4.2.8. Seguimiento a los pacientes***

En la actualidad este servicio es muy importante para que el paciente perciba que la institución y sus profesionales están comprometidos con su salud. Si bien es cierto que este servicio puede generar un incremento de costos; en una primera etapa será realizada con el personal administrativo, luego se prevé incrementar a este servicio al personal asistencial de las diferentes especialidades en la cual se esté atendiendo el paciente. En esta segunda etapa, el seguimiento será más personalizado y así se verá mayor fidelización o satisfacción que llevarán a incrementar la cartera de pacientes a los diferentes servicios prestados; con este incremento se prevé hacer sostenible este servicio.

### **4.3. Valores corporativos**

Se han definido los siguientes valores corporativos:

#### ***4.3.1. Seguridad***

Se asume un rol orientado a que los pacientes se sientan seguros en el Centro de Salud, desde el primer contacto. Se buscará de manera constante y sostenida poner la seguridad del paciente en la prioridad del negocio.

#### 4.3.2 Pasión por el paciente

El foco de todos los servicios e iniciativas del centro será el bienestar y satisfacción del paciente, de la mano de un compromiso por brindar la mejor calidad de atención.

#### 4.3.3. Excelencia

Se buscará la mejora continua de los procesos de operación y servicios de atención logrando así el reconocimiento de los profesionales de salud y como consecuencia la calidad del centro médico, logrando alcanzar los objetivos.

#### 4.3.4. Igualdad

Servicio al cliente sin distinción de géneros, razas, credo y estados de salud.

#### 4.4. Ventaja competitiva

El Centro Especializado se enfocará en las siguientes ventajas competitivas:

- Servicio enfocado en los atributos y servicios que los pacientes del público objetivo han señalado como más relevantes para un centro que ofrezca el tratamiento del sobrepeso u obesidad.
- Diferenciación en el servicio al cliente respecto a los centros de salud de la zona, basado en los valores de igualdad, compromiso y responsabilidad para el tratamiento de la obesidad y sobrepeso.

#### 4.5 Cadena de Valor

**Figura 4.1. Cadena de Valor Valorizada**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 4.1. Tabla de actividades de cadena de valor valorizadas**

<b>Actividades primarias</b>	<b>% del Ingreso por ventas</b>
Consultas y procedimientos	76.24%
Farmacia	10.42%
Marketing	1.48%
Servicio al cliente	1.25%
<b>TOTAL</b>	<b>89.39%</b>

<b>Actividades de apoyo</b>	<b>% del Ingreso por ventas</b>
Servicios Generales	0.91%
Recursos Humanos	9.93%
Tecnología	0.60%
Contabilidad y Finanzas	0.31%
Gestión Logística	0.23%
<b>TOTAL</b>	<b>11.99%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

#### **4.6. Modelo de negocio**

Para el desarrollo del modelo de negocio del Centro Especializado en Obesidad en el distrito de Villa El Salvador en Lima se ha utilizado el esquema de modelo Canvas (Andrade, 2012, 03 de octubre) que se puede apreciar en la Figura 4.2.

#### **4.7. Conclusiones del capítulo**

La propuesta de negocio define como estrategia la segmentación, al ofrecer un servicio enfocado en satisfacer la necesidad que más valora un público objetivo como lo son las personas de NSE B y C del distrito de Villa El Salvador y alrededores. Se han establecido los factores claves para una correcta implementación de la estrategia y además se definieron los valores corporativos de la propuesta.

En el capítulo siguiente, se desarrolla el plan de marketing donde se aborda la estrategia de posicionamiento y el mix de marketing de la empresa.

**Figura 4.2. Modelo Canvas del Negocio**

<p><b>8. Socios claves.</b></p> <p>a) Médicos asociados al Centro Especializado.</p> <p>b) Proveedores de fármacos y nutrientes utilizados como parte del tratamiento.</p> <p>c) Instituciones públicas y privadas</p>	<p><b>7. Actividades claves.</b></p> <p>a) Evaluación integral, diagnóstico y tratamiento de la salud del paciente con sobrepeso u obesidad,</p> <p>b) Venta de productos farmacéuticos.</p> <p><b>6. Recursos claves.</b></p> <p>a) Profesionales de salud especializado en el tratamiento del sobrepeso.</p> <p>b) Local ubicado en Villa El Salvador</p> <p>c) Infraestructura, mobiliario, Sistema informático.</p> <p>d) Equipos médicos</p> <p>e) Capital de socios y préstamos</p>	<p><b>1. Propuesta de valor.</b></p> <p>a) Brindar a la población de Lima Sur un centro médico especializado en sobrepeso y obesidad, que actualmente no existe en la zona.</p> <p>b) Tratamiento integral del sobrepeso a través de un equipo especializado y multidisciplinario.</p> <p>c) Equipos médicos, con métodos no invasivos, necesarios para el diagnóstico y tratamiento.</p>	<p><b>4. Relación con clientes.</b></p> <p>a) Servicio directo de atención personalizada.</p> <p>b) Interacción a través del canal telefónico y físico.</p> <p><b>3. Canales.</b></p> <p>a) Canal Directo: incluye todas las atenciones y ventas hechas en la clínica.</p> <p>b) Digital: incluye la página web y presencia en redes sociales para difundir la presencia de la clínica.</p> <p>c) Telefónico: este canal es exclusivo para atención al cliente.</p>	<p><b>2. Segmentos de mercado.</b></p> <p>a) Familias mayores de 18 años de los niveles socioeconómicos B y C que vive en el distrito de Villa El Salvador y distritos aledaños</p> <p>b) Personas con sobrepeso que buscan un lugar seguro y de calidad que cumpla sus expectativas.</p>
<p><b>9. Estructura de costos.</b></p> <p>a) Construcción y acondicionamiento del inmueble.</p> <p>b) Adquisición de equipos médicos básicos, mobiliario y equipos de computo.</p> <p>c) Salarios y otros gastos administrativos (Constitución de la empresa, licencias, impuestos)</p> <p>d) Marketing y Publicidad</p> <p>e) Sistema de información, equipamiento de red (conectividad)</p> <p>f) Servicios básicos (Agua, luz, internet)</p>		<p><b>5. Modelos y fuentes de ingresos.</b></p> <p>a) Pago por atenciones de consulta médica, procedimientos menores.</p> <p>b) Pago por servicio de exámenes auxiliares como laboratorio e imágenes.</p> <p>c) Venta de medicamentos y nutrientes a los clientes.</p> <p>d) Otros ingresos por atención de medicina estética, terapia física y rehabilitación.</p> <p>e) Pago por talleres relacionados con alimentación y estilos de vida saludable</p>		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## **CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

El presente capítulo busca desarrollar las estrategias de marketing que apoyen la captación de pacientes, fidelización y desarrollo exitoso del centro especializado en sobrepeso, obesidad y enfermedades relacionadas para la atención de la población de Lima Sur.

Este plan de marketing consistirá en una serie de factores claves explicados en el marketing mix que permitirán el mejor posicionamiento del negocio en el mercado seleccionado, así como el de promover la propuesta de valor que el centro busca ofrecer.

### **5.1. Objetivos**

Los siguientes objetivos se plantean en concordancia a la estrategia de liderazgo con segmentación diferenciada explicada en el capítulo IV y al mercado potencial identificado en el capítulo III:

- En el corto plazo se busca captar un 2% del mercado potencial, como aparece en la Tabla 3.3., lo que representa 8,400 pacientes aproximadamente. Además, se espera que esto genere en el primer año S/. 2,300,000 o 63,000 atenciones entre consultas ambulatorias, procedimientos y exámenes de laboratorio.
- En el mediano plazo se busca captar un 3% del mercado potencial, como se detalla en la Tabla 3.3., lo que representa 12,600 pacientes aproximadamente. Además, se espera que esto genere en el primer año S/. 3,900,000 o 105,000 atenciones entre consultas ambulatorias, procedimientos y exámenes de laboratorio.
- Posicionar la empresa y sus servicios como los preferidos en el público objetivo, al conseguir una tasa de satisfacción al cliente de 85% en el corto plazo (1 a 2 años), 87% (3 a 5 años) y de 90% al término de los primeros 10 años de funcionamiento del centro. Esto incluye desarrollar constantemente la mejor experiencia de atención en una relación calidad - precio adecuada al mercado.

**Tabla 5.1. Indicadores para Objetivos de Marketing**

	<b>Corto Plazo (Año 1)</b>	<b>Mediano Plazo (Años 2 - 10)</b>
Participación en el mercado potencial.	2%	3.5%
Volumen de Ventas (Millones de S/.).	2.3	4.2
Volumen de atenciones.	63,000	128,000
Nivel de satisfacción con el servicio ofrecido.	85%	90%

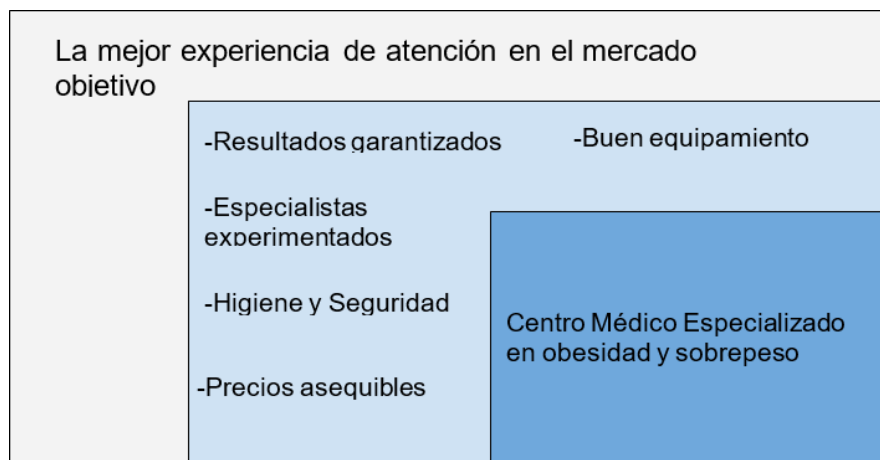
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

## 5.2. Estrategia de posicionamiento

Se busca posicionar al centro especializado en sobrepeso y obesidad como la mejor opción en Villa El Salvador y distritos aledaños, para tratamiento específico de los males derivados de dichas enfermedades. Para lograr esto, la propuesta de valor del centro consiste en que se brinde los servicios y atributos más valorados por la población objetivo y señalados en los capítulos III y IV, los cuales son: resultados garantizados; equipamiento adecuado; especialistas con experiencia; higiene y seguridad; precio asequible.

A su vez, en línea con el desarrollo del centro especializado en el corto, mediano y largo plazo y para alcanzar los objetivos de marketing planteados se desarrollará de manera constante la mejor experiencia de atención al paciente que incluya los atributos clave para el mercado objetivo y haciendo ajustes periódicos en los mismos de ser necesario, de esta manera se busca posicionar al centro médico propuesto como la mejor opción en el segmento seleccionado con un precio asequible.

**Figura 5.1. Objetivos de marketing planteados**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis



Adicionalmente, como parte de la estrategia de posicionamiento se define el nombre del negocio como “Villa - Centro especializado de Salud en el Tratamiento de la Obesidad y Sobrepeso” el cual estará ubicado en Villa El Salvador. Este nombre es sugerido y se plantea un estudio posterior para validar si es del agrado del público y diseño de un logo que sea acorde.

### **5.3. Mix de Marketing (7Ps)**

A continuación, se detalla el mix de marketing, es decir el análisis del servicio, precio, plaza, promoción, procesos, personas y presencia física, que se emplea en la nueva propuesta de negocio.

#### **5.3.1. Servicio**

El servicio del centro médico especializado consiste en una suma de atenciones enfocadas en el tratamiento del sobrepeso, obesidad y males relacionados a estas enfermedades o condiciones. A continuación, se detallan dichos servicios:

- **Promoción y prevención de la salud:** Este servicio consiste en la realización de una evaluación general del estado de salud del paciente, que en principio no presenta cuadros de sobrepeso, pero que desea reforzar sus conocimientos sobre la alimentación adecuada que ayude a prevenir otras afecciones. Para estos servicios se va a necesitar médicos especializados, equipos y accesorios para la realización de procedimientos médicos, además de la infraestructura necesaria para el funcionamiento del centro especializado.
- **Tratamiento integral para mejorar la condición de sobrepeso u obesidad del paciente con esta condición:** Este servicio consiste en que el paciente después de pasar por la evaluación general, seguirá un tratamiento personalizado, es decir, se atenderá en las diferentes especialidades ajustadas a su estado de salud, tales como medicina general, medicina interna, endocrinología, etc.
- **Seguimiento extendido al estado de la salud del paciente:** Este servicio se ofrece a pacientes que ya han cumplido un tratamiento pero que desean extender el monitoreo de su estado de salud por el grupo de médicos especializados por un tiempo adicional para asegurar resultados en el largo plazo y con costos reducidos a largo plazo.

### 5.3.2. Precio

El precio por consulta y por procedimiento médico se determinará en función del margen del mercado y teniendo en cuenta que según el capítulo de estudio de mercado la mayoría de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a pagar 30 soles, en promedio. El objetivo es ofrecer una relación calidad-precio que el segmento objetivo esté dispuesto a pagar, tomando en consideración que nuestra oferta sea mayor a nuestros competidores y la capacidad adquisitiva de nuestra población.

**Tabla 5.2. Precios referenciales de servicios médicos.**

Tipo de servicio	Precio promedio del mercado (S/ )
Consulta medicina general	25
Consulta medicina especializada	35
Analizador corporal	120
Electrocardiograma	50
Ecocardiograma	200
Monitoreo ambulatorio de presión arterial (MAPA)	120
Endoscopia digestiva	150
Colonoscopia	360
Ecografía de abdomen	70
Ecografía transvaginal	80
Examen de perfil hormonal (TSH, T4 Libre, T3 Libre)	120
Examen de perfil lipídico (Colesterol, Triglicéridos, LDL, HDL, VLDL)	70
Hemoglobina glicosilada	40
Test de tolerancia oral a la Glucosa	70
Hemograma completo	40
Urea, Creatinina	30
Perfil hepático	70
Glucosa basal	12

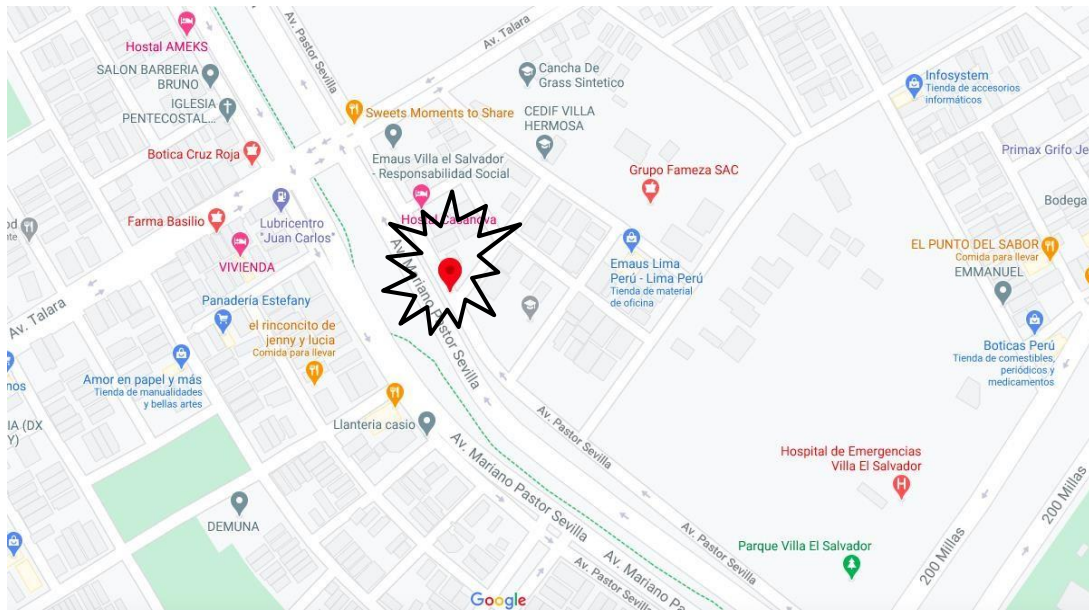
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 5.3.3. Plaza

El centro especializado en obesidad se ubicará en el distrito de Villa El Salvador, que colinda geográficamente con los distritos de Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Lurín, cuyos habitantes son también parte del mercado potencial al que se dirige el centro. Además, en la actualidad no existe una clínica especializada en el tratamiento de obesidad en esta zona y la ubicación es estratégica porque es cercana a otros hospitales del estado para llamar la atención de personas convalecientes o que buscan una alternativa para el tratamiento clínico de su condición de obesidad y/o sobrepeso:

La ubicación del centro, marcada por una viñeta roja y encerrada en negro en la Figura 5.2., se encontraría en la Av. Mariano Pastor Sevilla y cercano al cruce con Av. Talara. Ambas vías son de alto tránsito y de carácter comercial. Además, la ubicación está a dos cuadras del Hospital de Emergencias Villa El Salvador en la Av. 200 Millas.

**Figura 5.2. Ubicación propuesta para el Centro de Salud**



Fuente: Google Maps

#### **5.3.4. Promoción**

De acuerdo a las encuestas presentadas en el capítulo III los medios de comunicación preferidos por la población objetivo son los siguientes:

- **Redes sociales:** Este medio cuenta con un 69% de preferencia por parte del público objetivo encuestado. Este canal de comunicación incluye las plataformas Facebook e Instagram que son en la actualidad las preferidas para promocionar todo tipo de servicios y negocios.
- **Televisión:** Este medio cuenta con un 49% de preferencia. Es un medio masivo de comunicación, pero de alto costo, por lo que no será tomado en cuenta para el inicio del proyecto.
- **Publicidad por Internet:** Este medio cuenta con un 41% de la preferencia del público objetivo e incluye el establecimiento de una presencia digital al contar con una página web propia y promoción a través de buscadores como Google Ads.

En la Tabla 5.4. se detalla el alcance y efectividad de estos medios.

**Tabla 5.3. Alcance y efectividad de medios online**

	Personas alcanzadas x Sol invertido	% Pacientes que reaccionan	% Pacientes efectivos por reacción
Redes Sociales	37 a 43	7%	12%

Fuente: Facebook Ad.Center y Elaboración: Autores de esta tesis

### **5.3.5. Procesos**

Los procesos del centro especializado estarán destinados a garantizar el correcto registro de los pacientes. Es importante que se tenga un registro digital de los pacientes y el tratamiento que reciben para el correcto seguimiento de sus resultados. También deberán existir procesos que aseguren la seguridad e higiene de todos los procesos de atención. Como parte de entregar un servicio adecuado los procesos deben involucrar la capacitación constante del personal de la clínica y en especial de los médicos especialistas.

### **5.3.6. Personas**

La estrategia para el personal de centro especializado se detalla en el Plan de Recursos Humanos.

### **5.3.7. Presencia física**

Como se detalló en el punto 6.3.3, el centro especializado en obesidad estará ubicado en el distrito de Villa El Salvador, por ser un distrito con gran población y además de ser una zona estratégica para poder captar pacientes de los demás distritos de Lima Sur.

La infraestructura está pensada en un ambiente que ayude a mejorar la experiencia del servicio en los pacientes. En tal sentido se definirán los elementos relacionados con:

- El aspecto físico de las instalaciones, iluminación y la sonorización ambiental.
- Uso de uniformes del personal que tiene el primer contacto con el cliente, el uniforme del personal médico, personal de apoyo y personal administrativo.
- Letreros y materiales impresos: Uso de materiales, colores y estilos armónicos. Recetarios diseñados por profesionales de diseño y con experiencia en marketing.

## **5.4. Estrategia de responsabilidad social**

La empresa con el objetivo de colaborar con la sociedad ha creado los siguientes programas:

- Inserción laboral de jóvenes de la comunidad, la empresa contratará a jóvenes y/o profesionales de la comunidad aledaña como colaboradores según su profesión u oficio.
- Promoción de la salud: La empresa participara de eventos comunes con los municipios y centros de salud del estado ubicados en los alrededores, con la finalidad de contribuir con la promoción y prevención e impartiendo educación en los cambios de estilos de vida saludable.

Esta estrategia es clave para la empresa ya que busca demostrar y posicionarse como una marca responsable con el cuidado de la salud física, mental y en bienestar con su comunidad.

### 5.5. Presupuesto de marketing

Según la programación de actividades para el lanzamiento y constante comunicación, se detalla el presupuesto de marketing propuesto en la Tabla 5.5. Mayor detalle del mismo se muestra en el ANEXO V.

**Tabla 5.4. Presupuesto de Marketing en Soles**

Concepto de Gasto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Atracción de pacientes	1,850	55,700	48,900	49,700	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900
Responsabilidad social	0	19000	4700	6,960	6,960	6,960	6,960	6,960	6,960	6,960	6,960
Atracción de profesionales	1,330	828	370	2,060	0	1,100	0	1,100	1,100	1,100	1,100
<b>Total Presupuesto de Marketing</b>	<b>3,180</b>	<b>75,555</b>	<b>54,020</b>	<b>58,735</b>	<b>55,890</b>	<b>56,990</b>	<b>55,890</b>	<b>56,990</b>	<b>56,990</b>	<b>56,990</b>	<b>56,990</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

### 5.6. Conclusiones del capítulo

La empresa busca el posicionamiento haciendo énfasis en la propuesta de valor, brindando a la población de Lima Sur un centro médico especializado en el tratamiento del sobrepeso y la obesidad para contribuir a mejorar en la calidad de vida de sus pacientes:

- La estrategia de posicionamiento será ubicarse en la mente del público consumidor como un centro de salud que ofrece el mejor servicio con relación calidad y precio a los pacientes que padecen de sobrepeso y/o obesidad.

- La publicidad que se realiza se da principalmente a través de canales virtuales (publicidad en redes, posicionamiento en la página web), así como la participación de eventos de los municipios e instituciones públicas de salud por medio de campañas de salud.
- La inversión en branding en redes sociales es importante debido al gran impacto que se desea obtener para conseguir el posicionamiento en el público objetivo. Por tal motivo se realiza publicidad constante durante todo el periodo de evaluación, en el siguiente capítulo se aborda el plan de operaciones definiendo los procesos y el layout del centro médico especializado.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES**

En el presente capítulo se detallan los procesos estratégicos, operativos y de soporte con los que funcionará el centro especializado de salud para el tratamiento del sobrepeso, obesidad y enfermedades derivadas. De igual modo, se explican los componentes de distribución, equipamiento y logística necesarios y el presupuesto necesario.

### **6.1. Objetivos**

A continuación, se detallan los siguientes objetivos:

- Definir los procesos que realizará la empresa para el funcionamiento del centro de salud.
- Determinar el tamaño y aforo de las áreas donde se brindarán los servicios.
- Definir el equipo y mobiliario necesario para el funcionamiento del centro de salud.
- Determinar el presupuesto necesario para sustentar las operaciones del centro de salud.

### **6.2. Procesos de la empresa**

Los procesos del centro de salud se han clasificados en estratégicos, operativos y de soporte.

Los procesos estratégicos buscan establecer políticas de planificación y organización para conseguir los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Los procesos operativos impactan de forma directa sobre la satisfacción de los pacientes y los procesos de apoyo permiten el control y una mejor gestión en general.

#### **6.2.1. Procesos estratégicos**

Estos procesos se plasman con un enfoque a largo plazo, buscando que la empresa sea competitiva en un prolongado periodo de tiempo, ajustando los procesos que permitan que la empresa se adapte a un entorno cambiante y mantenga su competitividad. Para la clínica especializada el enfoque de largo plazo estará fijado por el plazo de 7 años a más. Sin embargo, anualmente estas estrategias propuestas serán revisadas para asegurar la adaptabilidad a los cambios constantes, que en las últimas décadas se ha observado que evolucionan a pasos muy acelerados.

#### **Dirección General**

Se encarga de dirigir la organización, de la toma de decisiones, establece los objetivos y políticas que la empresa seguirá, al igual que la representará. Será la

encargada de revisar la estrategia de largo plazo anualmente según los resultados obtenidos del negocio presentados y sustentados por la gerencia.

### **Desarrollo Estratégico**

El directorio estará liderado por un director médico; este directorio realizará reuniones mensuales para monitorear el avance del negocio, tomando la decisión de llevar a cabo ajustes a la estrategia de largo plazo según vea adecuado.

### **Gestión Clínica**

Llevar a cabo reuniones con el equipo médico para recabar información que permita identificar puntos de mejora en la clínica, que se entienda mejor las necesidades de los pacientes e identificar a tiempo cambios en estas y llevar esta información al directorio para replantear o mejorar las estrategias que el negocio esté siguiendo. Promueve convenios estratégicos con proveedores que refuercen el plan estratégico, buscando siempre que se mejore el servicio ofrecido al cliente.

#### **6.2.2. Procesos operativos**

Estos procesos se enfocan en la calidad del servicio, controlando los costos. Es una diferenciación en la calidad de atención al ser un sistema integrado y multidisciplinario alineados a tener objetivos que satisfagan en la mejora de salud de los pacientes.

Se plasma los procesos en la especialización de nuestros médicos, la calidad en los servicios que se brindan, protocolos clínicos para tener un flujograma de atención apoyados en políticas de control y cumplimiento, estrategia de distribución para el confort de los colaboradores y pacientes.

#### **Servicios al cliente:**

Se brinda atención especializada, para la prevención, diagnóstico y tratamiento del sobrepeso, obesidad, así como de las enfermedades relacionadas al exceso de peso.

Se detalla la capacidad del centro especializado, horarios de atención, servicios a ofrecer, canales de venta y servicios al cliente.

#### **Capacidad:**

El local tendrá un área de 880 m<sup>2</sup>. Contará con 10 consultorios y su respectivo ambiente de procedimientos, un tópico de urgencias, un laboratorio, un área de farmacia, la recepción, sala de espera, área administrativa y estacionamiento. Al considerarse el modelo de tercerización, cada servicio necesita la independización, comodidad y cercanía de sus ambientes por lo cual se designa dicho espacio contiguo al consultorio.



**Horario de atención:**

El horario de atención del centro especializado en exceso de peso será de lunes a sábado de 8am a 8pm.

Las atenciones en consultorio especializado serán en dos turnos mañanas de 8am a 2 pm y tardes de 3pm a 8 pm.

**Servicios a ofrecer:**

Los servicios a ofrecer son: consultas médicas, procedimientos, análisis complementarios, laboratorio y farmacia que serán servicios tercerizados.

Se realizará paquetes de servicios para las diferentes necesidades de los pacientes, ya sea la necesidad de sobrepeso, obesidad leve, obesidad moderada y severa: Por un pago de consulta médica esto incluirá una consulta, evaluación y orientación por el área de psicología y nutrición.

Dentro de los paquetes de sobrepeso se tendrán incluidos a la consulta médica los exámenes bioquímicos, evaluación antropométrica, ecografía abdominal, consulta por psicología y nutrición. Este seguimiento tendrá una duración de 3 meses incluido el acompañamiento por los profesionales en consultas y llamadas cada 20 días adicionalmente se realizará una evaluación antropométrica para valorar la disminución de peso y reducción de la grasa corporal.

Para los pacientes con obesidad tendrán incluida la consulta por gastroenterología para ver la posibilidad de añadir procedimientos menores a la terapéutica y psiquiatría para ver los componentes de ansiedad, depresión y cambios en terapia conductual que influyen en su forma de alimentación. Los paquetes tendrán un seguimiento continuo cada 15 días el cual tendrá una duración mínima de 4 a 6 meses. Ya que es el tiempo según los especialistas en que los pacientes logran un cambio de hábitos saludables.

A diferencia de las atenciones de otras clínicas nacionales se coordinará consultas integradas por el equipo multidisciplinario para evaluar, explicar y tener un manejo direccionado con la finalidad de que el paciente tenga las herramientas necesarias, terapia direccionada y así poder lograr los objetivos de reducción de peso.

También se dispondrán paquetes de consulta familiares que integrarán a la pareja e hijos con la finalidad de incorporar la promoción y prevención de estilos de vida saludable.

**Consultas:**

El proceso de atención inicia cuando el paciente llega al centro especializado e interactúa con la recepcionista, con el cajero, con la enfermera y finalmente con el médico especialista con el cual desarrolla una comunicación directa y franca, con la finalidad de resolver su necesidad en salud. El flujograma de atención en las consultas aparece en el ANEXO VI.

Se brindará una atención gratuita de orientación de estilos de vida saludable que estará a cargo del Médico, Nutricionista y Psicólogo. Estas charlas serán en periodos grupales y otras individualizadas, para explicar la importancia de los cambios en alimentación saludable y actividad física. En la evaluación inicial se explicará los servicios según la severidad del exceso de peso; se tendrá un manual de procedimientos confeccionado por la institución y el equipo multidisciplinario, estos análisis y exámenes auxiliares serán efectuados antes de ser derivados a los especialistas para poder agilizar la atención y tener una experiencia satisfactoria en optimizar tiempo y costos para los pacientes.

#### **Telemedicina:**

Se tiene incluida en la infraestructura un área destinada a telemedicina, este servicio que se conoce hace muchos años y que toma mayor relevancia en estos tiempos de problema sanitario a nivel mundial.

En la actualidad se tiene un temor tanto por el paciente como por los profesionales de salud al contagio del Covid-19. Es por ello que el servicio de telemedicina servirá de apoyo para mantener una comunicación permanente para la consulta y seguimiento de los pacientes.

Dentro de los paquetes se menciona seguimientos cada 15 días y cada 20 días según la severidad del exceso de peso, este servicio será utilizado para estos seguimientos y también para los clientes que por necesidades diversas se encuentren fuera de la ciudad o no puedan acudir a la institución de forma presencial. Además de evitar posibles contagios esto también reducirá el aforo en la institución y permitirá un acompañamiento más personalizado. Este servicio será ofrecido de forma permanente y estará monitorizado por el profesional de medicina general; según cronograma de atención y necesidades de urgencia derivará la atención a los diferentes profesionales del equipo multidisciplinario.

### **Examen complementario.**

Luego de la consulta el médico indicará si es necesario realizar un examen complementario con la finalidad de concretar y/o complementar una ayuda para el diagnóstico. El flujograma correspondiente a los exámenes complementarios se muestra en el ANEXO VII.

### **Laboratorio.**

Luego de la consulta el médico indicará si es necesario realizar algún examen de laboratorio con la finalidad de esclarecer el problema de salud y dar un diagnóstico. El flujograma del laboratorio aparece en el ANEXO VIII.

### **Farmacia.**

Luego de la atención médica los pacientes tendrán la opción de conseguir de forma inmediata algún insumo o medicación indicada dentro de su terapéutica. Dicho lugar contará con precios competitivos del mercado y asegurando tener medicamentos de calidad, que cumplan los estándares solicitados por las entidades reguladoras, con la finalidad de que el paciente no tenga el inconveniente de no conseguir su medicación el cual es parte importante para el cumplimiento de su tratamiento.

### **Canales de Venta:**

Se brindará los servicios pensados en una atención holística del paciente, realizará encuestas de satisfacción del cliente, canalizará las sugerencias y quejas de los pacientes en relación al servicio recibido. Con la finalidad de mantener una mejora continua dentro de su experiencia de ser atendido en el centro especializado.

### **Inbound marketing sanitario.**

El inbound marketing es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con nuestro usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final.

La principal finalidad de esta metodología es contactar con personas que se encuentran en el inicio del proceso de compra de un producto determinado. A partir de aquí, se les acompaña, mediante el contenido apropiado para cada una de las fases del proceso de compra y su perfil, hasta la transacción final, siempre de forma “amigable”. Posterior al cual se busca la fidelización.

### **Web orientada a la conversión.**

Concretamente el objetivo es convertir una visita web en una compra o contratación del servicio. Llegar a ese objetivo es un proceso de maduración de la solución web que presente el centro. Por ejemplo, al inicio la página puede capturar a través de un formulario de contacto, el correo o teléfono del cliente. Incluir elementos de conversión que ayuden a captar datos de más pacientes.

Esta solución puede evolucionar añadiendo fotos, datos del equipo médico, vídeos y otros recursos gráficos que motiven la confianza del posible cliente al dar a conocer las bondades del centro médico.

### **Recursos gratuitos descargables.**

Llamadas a la acción o calls to action. Son botones que incitan a la acción, suscripción al boletín de noticias, descarga de ofertas y promociones.

### **Blog corporativo.**

El blog nos ayudará a crear una base de activos de valor para los usuarios. Incluir elementos de conversión como ofertas, promociones y consultas. El objetivo es que los usuarios imaginen el centro especializado en sobrepeso y obesidad como una opción de confianza.

### **Gestión de redes sociales.**

Las redes sociales para establecer comunicaciones más personalizadas con los pacientes. Posicionarnos en las redes más usadas por nuestros usuarios y viendo las tendencias según el grupo objetivo.

### **6.2.3. Procesos de soporte**

#### **Gestión de Servicios Tecnológicos:**

Se garantiza una atención oportuna a los requerimientos de soporte y mantenimiento preventivo - correctivo de la infraestructura de tecnología, con el objetivo de que no se interrumpa el normal funcionamiento de los procesos operativos del centro especializado.

El proceso tiene como alcance desde la atención de los requerimientos para soporte técnico y concluye con la solución satisfactoria del inconveniente identificado.

### **Gestión Logística**

Con las compras periódicas y oportunas de los insumos administrativos tales como papeles, útiles de escritorio, etc. Se asegura que los formatos utilizados para los diferentes procesos operativos estén disponibles y no afecte el funcionamiento del centro.

### **Servicios Generales**

Este proceso involucra los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos y/o activos físicos para garantizar el correcto funcionamiento de estos y que los servicios del centro especializado no se vean interrumpidos.

### **Contabilidad y Finanzas**

La correcta administración de la contabilidad y finanzas del centro especializado es muy importante porque sirve de insumo para las decisiones de ahorro, inversión u otra para que la empresa siga funcionando.

### **Recursos Humanos (Selección y capacitación de especialistas médicos)**

En este proceso se garantiza cubrir las necesidades de recursos humanos cubriendo los puestos de las distintas áreas, incluyendo back office, front office y la selección de los profesionales médicos.

### **6.3. Distribución del centro de salud**

El terreno es de 880 m<sup>2</sup>, ubicado en el distrito de Villa El Salvador. Cuyo dueño es uno de los socios fundadores del negocio, quien, a cambio de mayor participación en los dividendos, cederá como activo el mismo. Esto se detalla en el capítulo de análisis financiero. A continuación, se muestra las dimensiones del centro de salud:

**Figura 6.1. Dimensiones del Centro de Salud**



Fuente: Google Maps

A continuación, se indican los ambientes necesarios para el funcionamiento del centro de salud y el área que representan:

**Tabla 6.1. Cantidad de ambientes y área en metros cuadrados**

Ambientes	Cantidad	Área (m2)	Sub-área total (m2)
Consultoría de Cardiología	1	13.5	13.5
Procedimientos de Cardiología	1	16	16
Consultorios Dermatología	1	13.5	13.5
Procedimientos de Dermatología	1	16	16
Procedimientos de Ecografía	1	17	17
Consultoría de Endocrinología	1	13.5	13.5

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 6.1. Cantidad de ambientes y área en metros cuadrados (continuación)**

Ambientes	Cantidad	Área (m2)	Sub-área total
-----------	----------	-----------	----------------

			(m <sup>2</sup> )
Procedimientos de Endocrinología	1	16	16
Consultoría de Gastroenterología	1	17	17
Consultoría de Ginecología	1	17	17
Procedimientos de Ginecología	1	16	16
Consultoría de Medicina General	1	13.5	13.5
Procedimientos de Medicina General	1	16	16
Consultoría de Nutrición	1	13.5	13.5
Consultoría de Psicología	1	13.5	13.5
Consultoría de Psiquiatría	1	13.5	13.5
Farmacia	1	60	60
Laboratorio	1	40	40
Limpieza	1	6	6
Admisión e Informes	1	10	10
Caja	1	10	10
Archivo	1	15	15
Servicios Higiénicos	4	12	48
Triaje	1	9	9
Sala de espera	1	48	48
Almacén de residuos	1	4	4
Almacén de lavado instrumental	1	9	9
Jefaturas y áreas administrativas	1	50	50
Teleconsulta especializada	1	20	20
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>554m<sup>2</sup></b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

#### 6.4. Aforo

Para determinar el aforo máximo del centro de salud se ha considerado un espacio construido de 554 m<sup>2</sup>, esto considerando el Reglamento Nacional de Edificaciones [RNE] A. 050 SALUD Art. 6 y RM 660\_2014\_MINSA\_I Art. 6.2.1.16 (Cálculo de Aforo - CENEPRED).

Asimismo, el espacio que debe ocupar una persona adulta estará sujeta al tipo de espacio en el cual se encuentre dentro de la clínica, estas medidas siguen el lineamiento del centro nacional de estimación, prevención y reducción de riesgos de desastre. Existirán distintos aforos para cada área: administrativas, consultorios, caja, etc. En ese sentido, el aforo máximo sería de 138 personas, sujeto a las disposiciones de aforo máximo que permita el estado en el momento de funcionamiento, dependiente de la coyuntura.

Además, según el Reglamento Nacional de Edificaciones se debe considerar un estacionamiento de autos por cada 50m<sup>2</sup> construidos, que en el caso de este centro llegaría a ser un mínimo de 12 estacionamientos, es decir, 144m<sup>2</sup>. Sin embargo, el terreno es de 880m<sup>2</sup>, espacio por encima de los 554m<sup>2</sup> construibles y la diferencia será destinada a áreas de parqueo y áreas libres requeridas.

### **6.5. Presupuesto**

El modelo de negocio es la tercerización de los servicios médicos, por lo cual en la tabla de presupuesto se detalla la construcción de la infraestructura total, acondicionamiento de los ambientes, muebles y gastos generales.

En una primera etapa se inicia con un total de 10 consultorios y cada uno tiene su respectiva área de procedimientos; estos ambientes serán equipados en su totalidad por los terceros. Los terceros firmarán un contrato dentro del cual se detalla sus responsabilidades, funciones y deberes al formar parte de la institución. Lo más resaltante es que tendrán que equipar sus consultorios con mobiliario, computadora, impresora y equipos médicos que cada especialidad requiera; así también ser responsables de cubrir los horarios completos de atención con su respectivo personal de enfermería o técnicas de enfermería de acuerdo a sus necesidades; las responsabilidades salariales y beneficios de ley serán asumidos por los mismos.

Por consiguiente, el presupuesto de operaciones quedaría estructurado según la Tabla 6.2. que se muestra a continuación:



**Tabla 6.2. Presupuesto de Operaciones en Soles**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Construcción	667,570										
Servicio Internet, teléfono, cable	0	2,186	2,230	2,274	2,320	2,366	2,414	2,462	2,511	2,561	2,612
Servicio de Limpieza	0	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Servicio de Vigilancia	0	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Licencias de Ofimática	0	5,328	5,435	5,543	5,654	5,767	5,883	6,000	6,120	6,243	6,367
Sistema de Gestión Clínica	0	32,190	32,834	33,490	34,160	34,843	35,540	36,251	36,976	37,716	38,470
Mantenimiento de computo	0	0	5,100	0	5,306	0	0	5,631	0	5,858	0
Mantenimiento de servicios generales	0	1,400	1,428	1,457	1,486	1,515	1,546	1,577	1,608	1,640	1,673
Servicios de IT	0	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Implementos médicos	0	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495	6,624	6,757	6,892	7,030	7,171
Energía	0	18,000	18,360	18,727	19,102	19,484	19,873	20,271	20,676	21,090	21,512
Agua	0	9,600	9,792	9,988	10,188	10,391	10,599	10,811	11,027	11,248	11,473
Servicio Contable	0	8,400	8,400	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500
Útiles de oficina	0	8,400	8,568	8,739	8,914	9,092	9,274	9,460	9,649	9,842	10,039
Mobiliario	20,000	-	-	-	-	20,000	-	-	-	-	-
Equipos (PCs + A/C + Imp + CCTVA)	29,070	-	-	-	-	25,300	-	3,770	-	-	-
Acondicionamiento (red,servicios,acabados)	200,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constitución de la Empresa	0	2,440	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Presupuesto de Operaciones</b>	<b>916,640</b>	<b>150,344</b>	<b>154,667</b>	<b>156,360</b>	<b>163,397</b>	<b>205,153</b>	<b>161,653</b>	<b>172,890</b>	<b>165,359</b>	<b>173,128</b>	<b>169,217</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 6.6. Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se ha estructurado el presupuesto de operaciones que contempla:

- El centro especializado dispondrá de un terreno alquilado de 880 m<sup>2</sup>, del cual se construirá 554 m<sup>2</sup> para el funcionamiento del negocio y 144 m<sup>2</sup> en estacionamientos como mínimo.
- El presupuesto inicial para iniciar las operaciones del negocio asciende a S/. 916,640, donde el gasto más elevado corresponde a la construcción del centro de salud sobre el terreno mencionado.
- Este presupuesto se relaciona directamente con una primera etapa de construcción para 10 especialidades, dejando para un futuro una posible expansión del negocio con más especialidades.
- También cabe señalar que cada doctor correspondiente a cada especialidad es responsable de su mobiliario, equipo médico y personal asistencial. La clínica le proveerá la infraestructura y acceso al sistema de gestión clínica para registrarsus atenciones, historia clínica de pacientes y llevar un control de lo que les corresponde como pago por productividad.

## **CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RR.HH.**

En el presente capítulo, se detalla el plan y la estructura organizacional, así como la estrategia de recursos humanos para el centro de salud especializado en obesidad y sobrepeso planteado.

### **7.1. Objetivos del plan**

Los objetivos del presente plan buscan:

- Definir el proceso de constitución de la empresa.
- Definir el régimen tributario y laboral de la empresa.
- Determinar el tipo de sociedad de la empresa.
- Definir la estructura organizacional y el perfil de puestos.
- Determinar el presupuesto para la gestión de recursos humanos del centro especializado.

### **7.2. Constitución y formalización de la empresa**

Para constituir la empresa se procederá con los siguientes pasos:

1. Definir el nombre de la empresa y validar que el nombre no esté ya registrado en Registros Públicos.
2. Reservar el nombre escogido y verificado en Registros públicos.
3. Elaboración y legalización de la minuta en la notaría de elección.
4. Elevar la escritura pública.
5. Inscripción de la empresa en Registros Públicos.
6. Tramitar el número RUC en SUNAT.

### **7.3. Determinación de régimen tributario y tipo de empresa**

Por el volumen de ingresos que proyecta la empresa tener a lo largo de su operación, lo recomendable es que sea acoja a un régimen general, donde no se le limitará los ingresos ni compras como en los otros tipos de regímenes. Adicionalmente, este Régimen General le permite emitir todo tipo de comprobantes que luego pueden ser usados para generar escudo tributario. Mayor detalle se muestra en el ANEXO IV. No tiene restricción por algún tipo de actividad ni hay límites para el número de trabajadores. También le permite pagar el impuesto anual en función a su utilidad. (SUNAT, 2017)

El tipo de empresa que será esta clínica especializada en el tratamiento de la obesidad y sobrepeso es de una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), donde no se excederá de la cantidad de 20 accionistas como máximo, pero dará flexibilidad para recibir nuevos

accionistas en un futuro dejando la opción libre de recibir inversiones para una posible expansión del negocio.

Se establecerá una Junta General de Accionistas, conformada en un principio por los cuatro socios fundadores del negocio y donde se tomarán las decisiones clave del negocio. Se llevarán a cabo reuniones anuales para la aprobación de las cuentas anuales y otros temas que se considere necesarios revisar en estas, como reuniones extraordinarias de accionistas si se estima conveniente. En las reuniones ordinarias se tratarán asuntos comunes de la marcha de la empresa como la distribución de dividendos, monto remunerativo de los directores, etc. Y en las reuniones extraordinarias se verán puntos de suma importancia que surjan durante el año y que ameriten su revisión como disolución o fusión del negocio, etc.

No se constituirá un Directorio, siendo este un derecho facultativo y quedando así todas las funciones de dirección y representación legal sobre el un Gerente General definido por la Junta General de Accionistas a quien responde jerárquicamente. El Gerente General será quien ejecutará con diligencia y cuidado las disposiciones de la junta general de accionistas y se encargará de hacer la convocatoria de la misma.

El capital aportado por cada socio será lo que defina el Capital con el que el negocio empezará y esto conlleva a un determinado número de acciones y el registro de estas será en el Registro de Matrícula de acciones.

#### **7.4. Aporte de Capital Social**

El aporte de capital social será de S/ 800,000 que será repartido entre los accionistas y será en efectivo.

#### **7.5. Estrategia de reclutamiento y selección**

La estrategia de reclutamiento y selección se efectuará tanto para el recurso administrativo (propio del centro especializado), como para los profesionales médicos especializados que, por ser un servicio tercerizado, el centro especializado actuará como un filtro para garantizar la calidad del diagnóstico y tratamiento, así como del servicio al cliente. Los actores principales dentro esta estrategia serán el personal de dirección médica y dirección general, que conforme crezca el negocio podrá decidir si conviene establecer un área especializada de recursos humanos para la adquisición de talento.

El proceso de reclutamiento se describe en los siguientes pasos:

### **Inicio del proceso**

Enviar requerimiento de cobertura de vacante en base al perfil de cada puesto, a los portales web de empleos, y mediante Facebook.

Revisión y selección de los candidatos, elegir como máximo 5 personas que cumplan con el perfil requerido, validando que la información recibida (documentos y referencias) sea auténtica.

Los candidatos seleccionados pasarán a una fase de entrevista a cargo de un psicólogo que realizará los test convenientes con la finalidad de garantizar la estabilidad emocional y las competencias necesarias principalmente del personal.

Del anterior proceso, en el caso del personal médico se seleccionará un candidato por puesto, que pasará una entrevista con la dirección del centro especializado, ratificando la idoneidad del candidato en el puesto asignado.

### **7.6. Programa de capacitación continua**

El cuidado de la salud, la atención al paciente (cliente final), el trato y la amabilidad deben ser parte siempre de la cultura de mantenerse siempre en un nivel alto, para esto se implementa un plan de capacitación semestral dirigido a reforzar las habilidades blandas de todo el personal, el trabajo en equipo y el de mejorar el ambiente de trabajo. Los temas que se deben tener en consideración para la formulación del plan de capacitación son los siguientes:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo y comunicación
- Cuidados y atención especializada
- Psicología
- Asertividad y empatía
- Metodologías de confraternidad.

### **7.7. Estrategia de evaluación e incentivos**

El desempeño de los profesionales médicos se evaluará mediante encuestas que serán respondidas por los pacientes atendidos, eso permitirá ampliar la visión de los puntos de mejora y los puntos que debemos mantener (pero como todo, siempre están sujetos a mejor).

Respecto a los incentivos, estos son necesarios para garantizar la calidad, eficiencia, efectividad y cumplimiento de las proyecciones y objetivos del centro especializado. Además, estos hacen mucho más atractivo este modelo de negocio.

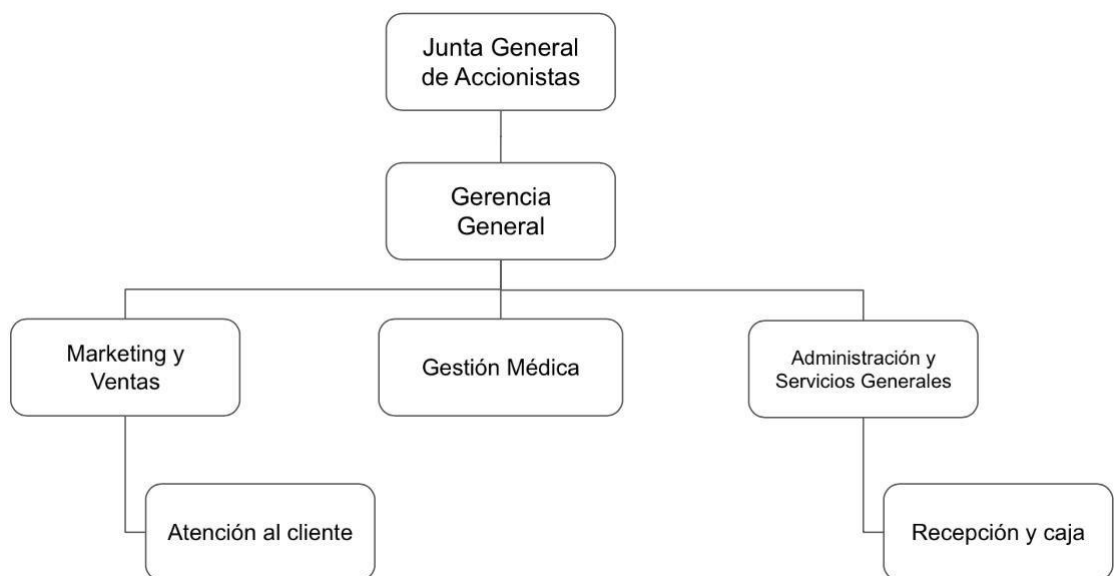
### 7.8. Diseño organizacional y puestos

Como lo indica S. Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, el modelo o estructura de la organización se define como la forma en la que se distribuyen los departamentos, actividades y profesionales en una empresa, este ordenamiento es importante para alinear las áreas con objetivos en común.

Existen diferentes tipos de modelos organizacionales, pero hasta la fecha no existe una ciencia exacta que determine cuál modelo debe elegir cada empresa. Por el contrario, la elección depende del análisis y valoración que realice la organización respecto a su realidad interna y los objetivos que se plantea. En el caso del centro de salud de la presente tesis se ha valorado el tamaño inicial que se espera establecer para la entrada en operación, las funciones clave y de soporte que se plantean como necesidad primaria y control jerárquico que se necesita para esta nueva iniciativa.

A continuación, se muestra el modelo organizacional funcional que se ha definido para la empresa.

**Figura 7.1. Modelo organizativo funcional en la etapa inicial del negocio**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.8.1. Puestos de la organización

El centro de salud especializado en obesidad y sobrepeso tendrá las posiciones en planilla detalladas en la Tabla 7.1. Los puestos definidos en la mencionada tabla se encuentran en planilla, pudiendo utilizarse personal externo adicional según la temporada y demanda del momento.

**Tabla 7.1. Cantidad de personas por puesto en la etapa inicial del negocio**

Área Funcional	Puesto	Cantidad
Gerente General	Gerente general	1
Marketing y Ventas	Asistente de ventas	1
	Asistente de atención al cliente	1
Administración y Servicios Generales	Coordinador de administración y servicios generales	1
	Asistente de recepción y caja	1
Gestión Médica	Jefe de gestión médica	1
<b>total</b>		<b>6</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones de los puestos definidos para la etapa inicial del negocio se explican en la Tabla 7.2.

**Tabla 7.2. Manual de Funciones de los Empleados**

Puesto	Perfil	Funciones
Gerente general	-Título de administración, economía, contabilidad y/o carreras afines.  -Con conocimientos y experiencia en administración.	a. Responder sobre las acciones y resultados de la empresa ante los socios, con respecto a la maximización de ganancias y cumplimiento de objetivos. b. Planear, dirigir y controlar las acciones de marketing, operaciones y administrativas. c. Controlar el presupuesto, fuentes de ingreso y políticas y procedimientos desarrollados para el funcionamiento de la empresa. d. Proponer mejoras y optimizaciones para el funcionamiento y mejoras entorno al crecimiento de la empresa.
Coordinador de Administración y Servicios	-Título de administración, economía o Ingeniería Industrial.	a. Coordinar y ejecutar el plan de recursos humanos, controlando el presupuesto de personal.

Generales.	-Con conocimientos y experiencia en administración.	b. Coordinar con los servicios tercerizados los planes de instalaciones y equipos, seguridad y limpieza. c. Coordinar y ser responsables de las acciones realizadas por el equipo de administración.
------------	---	---

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 7.2. Manual de Funciones de los Empleados (continuación)**

Puesto	Perfil	Funciones
Asistente de Ventas.	-Título técnico. - Con conocimientos en Marketing y Ventas.	a. Genera informes sobre resultados de ventas, ganancias de los canales de venta y condiciones del mercado. b. Asiste en todo lo relacionado con los medios y de marketing y comunicaciones. c. Planifica y ejecuta la logística para campañas de la clínica y otros eventos internos y externos.
Asistente de atención al cliente	-Título técnico en Marketing o administración	a. Elaborar y distribuir encuestas de satisfacción de los pacientes. b. Recibir y atender las quejas de pacientes, así como brindar una solución o escalar a la jefatura. c. Asistir en todo lo relacionado con los planes de satisfacción de los pacientes y postventa.
Jefe de Gestión Médica.	-Título en medicina humana con especialización administración. -Competencia en liderazgo y trabajo en equipo.	a. Planificar con la gerencia el número de atenciones. b. Asegurar estándares de calidad sostenidos. c. Elaborar informes de atenciones médicas. d. Planificar las compras de materiales directos. e. Seleccionar y capacitar al personal a su cargo.
Asistente de recepción y caja	-Título técnico en secretaría o caja.	a. Recibir a los pacientes. b. Atender caja. c. Brindar reporte de caja.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.8.2. Sueldos de la organización

El presupuesto para pagar al personal de la empresa se basa en la Tabla 7.3.

**Tabla 7.3. Sueldos del Personal en Soles**

Puesto	Sueldo mensual
Gerencia General	6,000
Asistente de Ventas	1,000



Jefe de Gestión Médica	5,000
Coordinador administrativo y de servicios generales	3,000
Asistente de atención al cliente	1,000
Asistente de recepción y caja	1,000

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.9. Presupuesto del Plan Organizacional y de Recursos Humanos

Se presentan dos presupuestos, uno para la constitución de la empresa y otro que es el presupuesto anual de la planilla.

### 7.9.1 Presupuesto para la constitución de la empresa

El presupuesto para la constitución de la empresa está detallado en la Tabla 7.4.

**Tabla 7.4. Presupuesto para Constitución de la Empresa en Soles**

Actividades	Costos
Constitución de la empresa	1,600
Búsqueda y reserva de nombre en Sunarp <sup>1</sup>	25
Copia literal	50
Licencia de funcionamiento , 0.73% del UIT <sup>2</sup>	30
Registro de marca <sup>3</sup>	535
Otros	200
<b>Total</b>	<b>2,440</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.9.2 Presupuesto anual de la planilla

El presupuesto anual de planilla del personal se muestra en la tabla 7.5.

**Tabla 7.5. Presupuesto Anual de la Planilla en Soles**

Área funcional	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total planilla	173,580	173,580	173,580	173,580	173,580	222,696	222,696	222,696	222,696	222,696
Essalud 9%	15,622	15,622	15,622	15,622	15,622	20,043	20,043	20,043	20,043	20,043

Gratificación	31,534	31,534	31,534	31,534	31,534	40,456	40,456	40,456	40,456	40,456
CTS	17,093	17,093	17,093	17,093	17,093	21,929	21,929	21,929	21,929	21,929
<b>Presupuesto Total</b>	<b>237,829</b>	<b>237,829</b>	<b>237,829</b>	<b>237,829</b>	<b>237,829</b>	<b>305,124</b>	<b>305,124</b>	<b>305,124</b>	<b>305,124</b>	<b>305,124</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.10. Conclusiones del capítulo

- El centro especializado se constituirá como una sociedad anónima cerrada (SAC), por la flexibilidad para recibir nuevos accionistas más allá de los cuatro iniciales, con un límite de hasta 20, y no presentar algún tipo de restricción adicional por cantidad de trabajadores o niveles de facturación.
- Se ha establecido en este capítulo que se definirá una junta de accionistas, quienes establecerán objetivos clave para el negocio y a su vez seleccionarán un Gerente General para que tome las decisiones ejecutivas que permitan cumplir dichos objetivos.
- Se ha estimado un capital de la sociedad en S/ 800,000.00, lo que representa 66% de la inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa. Y la empresa se deberá acoger al régimen general donde no se le limitará los ingresos ni compras como en los otros tipos de regímenes.
- La empresa al empezar como un emprendimiento tendrá una estructura organizacional simplificada donde las áreas funcionales clave son: Gestión Médica; Marketing y Ventas; Administración y Servicios Generales, esto dará flexibilidad para la toma de decisiones rápidas, eventualmente ante un crecimiento significativo en el volumen de negocios se revisará si amerita una ampliación en la estructura organizativa.
- Finalmente, se ha estimado que el presupuesto anual de recursos humanos empieza en el año 1 con alrededor de 238 mil soles y con una proyección de diez años que asciende a 305 mil soles al cabo del mismo.

## **CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA**

En el capítulo VIII se realizará la evaluación de la propuesta económica financiera del negocio de un centro especializado en tratamiento de la obesidad y el sobrepeso.

### **8.1. Supuestos y consideraciones**

- El horizonte de evaluación del proyecto será de 120 meses o su equivalente en años (10) debido a que al ser un proyecto con una inversión significativa se establece que en ese periodo de tiempo es cuando se llegará a la etapa de maduración del negocio.
- El incremento en el volumen de ventas del centro de salud propuesto está basado en la maduración de la operación del mismo, donde al cabo de año y medio se espera alcanzar el 80% de la capacidad de atención. A partir de allí, el volumen de ventas se mantiene estable cada año.
- Sobre la base del aforo propuesto por CENEPRED, se estimó que cada consultorio podría realizar 4 atenciones por hora.
- El precio de una consulta médica se estableció en 30 soles en promedio, de acuerdo a los estudios de mercado realizados en el capítulo III. Por otro lado, el precio de los diferentes procedimientos médicos se estableció sobre la base de las opiniones de expertos en el sector salud indicados en el capítulo V.
- El terreno de 880m<sup>2</sup> en donde se construirá la clínica, es de propiedad de uno de los socios, quien pide un alquiler fijo mensual por el uso de su terreno.
- Existirá un contrato en el cual se especifique que, al cabo de los 10 años, el socio dueño del terreno pagará el 60% de la valorización de las inversiones realizadas.
- Según el Decreto Legislativo 1488, publicado en “El Peruano, 2021”. La construcción de la clínica, al ser construida durante el 2021, es beneficiaria de la depreciación acelerada de hasta 20% anual.
- Se considera una tasa de inflación del 2% anual que corresponde a la tasa promedio anual según el reporte inflacionario de diciembre 2020. (BCRP, 2020).

### **8.2. Inversión inicial**

El monto estimado para la puesta en marcha del negocio asciende a S/. 1,186,490 el cual considera los activos fijos y aportes al capital de trabajo de la empresa. A

continuación, se brinda el detalle de cada uno de los puntos que componen la inversión inicial:

### **8.2.1. Activos fijos**

La inversión en activos fijos asciende a S/ 918,490, el cual considera la infraestructura del inmueble, los equipos de cómputo, aires acondicionados (A/C), cámaras de seguridad, el mobiliario y la página web de la empresa. Para efectos de depreciación de los bienes tangibles se consideran con una vida útil mínima de 5 años y para los intangibles de 10 años.

**Tabla 8.1. Monto y Depreciación de Activos Fijos**

Activos Fijos	Monto	Depreciación
Infraestructura	867,570	5 años
Equipos de cómputo e Impresoras	13,300	5 años
Aires acondicionados	14,000	5 años
Cámaras de seguridad	1,770	5 años
Mobiliario	20,000	5 años
Página Web	1,850	10 años
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>918,490</b>	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **8.2.2. Aportes de capital de trabajo**

La inversión realizada en capital de trabajo considera pertinente cubrir los gastos de los seis primeros meses, este valor asciende a S/ 268,000. El giro del negocio es brindar un servicio y se estima que las ventas no llegarán al 100% desde el inicio, se ha considerado cubrir sueldos de planilla y otros gastos operativos con este capital de negocio.

### **8.3. Financiamiento**

Considerando que el centro de salud propuesto es una empresa nueva, tiene poca probabilidad de acceder a un financiamiento bancario como persona jurídica, por ello el grupo de socios fundadores de la presente propuesta de negocio plantea financiar el 67% de la inversión inicial es decir S/ 800,000 y la diferencia será financiada con aportes de inversionistas que estén interesados en la propuesta de negocio, para ello se

llegará a un acuerdo de entendimiento vinculante con estos posibles inversionistas. En el acuerdo se regulará el uso de la información como confidencial y se establecen obligaciones de ambas partes (empresa, inversionista). En el ANEXO IX se presenta un primer modelo de este acuerdo contractual.

#### **8.4. Ingresos y egresos**

Para la estimación de los ingresos y egresos de la empresa se considera lo informado en los capítulos anteriores.

##### **8.4.1. Ingresos**

El centro especializado recibirá ingresos por consultas de: Medicina general, nutrición, psicología, endocrinología, gastroenterología, dermatología, cardiología, ginecología, psiquiatría, los diversos procedimientos y exámenes médicos solicitados por las diferentes especialidades realizados por el laboratorio. También por el alquiler del espacio de farmacia. El presupuesto se elaboró con base a los precios promedios del mercado que se detallan en el acápite de precio del capítulo V plan de marketing.

**Número de atenciones realizadas:** La cantidad de atenciones realizadas considera los siguientes factores:

- **Tasa de crecimiento del mercado:** El sector salud en nuestro país es un sector que aún tiene una brecha grande en infraestructura que no ha sido cubierta por el gobierno. Adicionalmente la pandemia del COVID-19 exacerbó los malos hábitos alimenticios en las personas, sumado al confinamiento la falta de ejercicios, trae mayores consecuencias negativas para la salud. En los últimos años los casos de obesidad han ido en aumento (INEI, 2019), adicionado con la opinión de expertos en el sector, se ha considerado una tasa de crecimiento del 3.3%.
- **Estacionalidad:** Con base a opiniones de expertos que ya realizan servicios de tratamientos endocrinológicos y otros relacionados al sobrepeso en el Perú, se ha proyectado picos de más y menos afluencia en las atenciones médicas. Existen dos periodos al año de afluencia estándar: abril a junio y de agosto a septiembre. Los meses de enero, febrero, octubre y noviembre son los de mayor afluencia de hasta un 20% y, los meses de marzo, julio y diciembre son de menor afluencia hasta en un 20%.

- **Promoción:** La estrategia publicitaria se basará en realizar publicidad online, aprovechando los datos de la encuesta en donde el 69% se entera de ofertas o de algún producto y/o servicio a través de estos canales, que van desde las redes hasta páginas web. Para reforzar esta publicidad online y que el público conozca de cerca qué especialidades se brinda y como ayuda a su salud, se llevará a cabo en 4 meses del año, campañas de salud acompañados con afiches y volantes. Con esto se espera tener una participación del 3.5% de mercado potencial identificados en el capítulo III del estudio de mercado.
- **Tipo de atenciones:** Para la atención de los pacientes, la consulta inicia en medicina general, de acá serán derivados a otras especialidades según sea el caso analizado por el doctor en esta área, por cada consulta se estima que mínimo serán derivados a 3 especialidades distintas adicionales, esto de acuerdo a las especialidades que brinda la clínica. Se llevará a cabo, adicional a las consultas, procedimientos y exámenes de laboratorio a requerimiento del médico en turno; aunque la cantidad de los procedimientos solicitados serán de menor volumen que las consultas, según la opinión de expertos llega a ser el 23% del volumen de las consultas y; para los exámenes de laboratorio se tomó como referencia datos de consultorios que brindan servicios de endocrinología, nutrición y otros similares a las especialidades a ofrecer en la clínica especializada y la opinión de expertos.

**Alquiler de la farmacia:** Se pondrá en alquiler un espacio dentro de la clínica destinado a farmacia por un monto que asciende a los S/ 72,000 nuevos soles al año.

#### **8.4.2. Egresos**

Los egresos de la empresa consideran los costos de ventas y gastos administrativos para la operación de la empresa:

- **Costos fijos:** Conformado por gastos de infraestructura y servicios, gastos de comercialización, gastos de administración y gastos de gerencias. Como gastos de infraestructura y servicios están: los alquileres por el terreno, servicios de seguridad, servicios públicos, servicios de limpieza, Internet, teléfono, cable, servicios contables tercerizados, servicios de IT, sistema de gestión de clínica. Los gastos de comercialización corresponden a: publicidad y otros gastos relacionados. Los gastos de administración son: planilla administrativa, mantenimiento de computo, mantenimiento de servicios generales, implementos

médicos, útiles de oficina y licencia de ofimática. En gerencias estas las planillas gerenciales. Ver tabla 8.4. Para el quinto año se proyecta aumentar la planilla en atención al cliente y personal en caja para cubrir mayores atenciones proyectadas. Adicionalmente, los gastos de comercialización varían año a año según la campaña a lanzarse (Ver Anexos V)

- Costos variables: Los médicos responsables de cada especialidad no estarán en la planilla de la empresa; pero percibirán un porcentaje de los ingresos correspondientes a consultas y procedimientos (70%), tal como se explicó en capítulo VII. Del mismo modo, el médico responsable del área de laboratorio percibirá un porcentaje de los ingresos de esta área (60%).
- Gastos extraordinarios: Se considera como gastos extraordinarios aquellos que se dan una única vez, como la constitución de la empresa y algunos gastos de marketing como lo destinado a publicar anuncios para atraer el personal administrativo en los inicios de la empresa, que por ser un monto pequeño serán los accionistas quienes paguen inicialmente, pero se reembolsará durante el primer trimestre de iniciado el negocio. El monto asciende a los S/ 3,770 nuevos soles

### **8.5. Estado de ganancias y pérdidas**

El primer año, la empresa registra una ganancia mínima, considerando los altos gastos administrativos en los que se incurre como los de marketing, que permitirán el posicionamiento de la marca, así como, el desarrollo de la estrategia de fidelización, el pago de la planilla, entre otros. Adicionalmente, las atenciones no empezaran al 100% de la capacidad de atención de la clínica, sino que irá aumentando mes a mes hasta el año y medio en donde se proyecta que la capacidad esté alrededor del 80%. A partir del segundo año se registra una utilidad positiva impulsado por el gasto realizado en marketing y el que más personas conozcan la clínica. En el siguiente cuadro se detalla el estado de ganancias para el periodo analizado.

### **8.6. Tasa de descuento**

El periodo de evaluación del proyecto es 10 años (flujo anual), periodo considerado adecuado para el análisis en cuanto se realiza el posicionamiento del centro especializado.

Según la opinión de los médicos expertos, que a su vez son gerentes e inversionistas en el sector salud y en el tratamiento de la obesidad, el Dr. Alfonso Jacinto Florián y el Dr. Henri Giovanni Palomino Cabezas, mencionan que su costo de capital para estos negocios se encuentra en 25%, por lo que se considera utilizar un COK del mismo valor 25%. En ese sentido la evaluación económica realizada en el periodo de 10 años y con una tasa de descuento de 25.00%, la implementación de un centro especializado en obesidad en Villa El Salvador es viable, debido a que en el escenario esperado se obtiene un VAN de S/ 636,723 con una TIR de 38.98%.

### **8.7. Flujo de caja**

En la tabla 8.2. se muestra la proyección del flujo de caja para el periodo de evaluación del negocio de 10 años.



**Tabla 8.2. Ingresos Anuales Estimados**

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Consultas	1,088,460	1,804,460	1,909,120	1,909,120	1,909,120	1,867,170	1,984,460	1,984,460	1,984,460	1,984,460
Procedimientos	935,750	1,551,140	1,641,420	1,641,420	1,641,420	1,605,100	1,705,990	1,705,990	1,705,990	1,705,990
Laboratorio	278,009	539,745	571,120	571,120	571,120	558,614	593,610	593,610	593,610	593,610
Alquiler de farmacia	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Contrato de reconocimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos Totales</b>	<b>2,302,219</b>	<b>3,895,345</b>	<b>4,121,660</b>	<b>4,121,660</b>	<b>4,121,660</b>	<b>4,030,884</b>	<b>4,284,060</b>	<b>4,284,060</b>	<b>4,284,060</b>	<b>4,284,060</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 8.3. Proyección de atenciones Anuales**

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Consultas	40,272	66,764	70,636	70,636	70,636	69,084	73,424	73,424	73,424	73,424
Procedimientos	11,768	19,507	20,641	20,641	20,641	20,186	21,454	21,454	21,454	21,454
Laboratorio	11,107	18,422	19,492	19,492	19,492	19,066	20,261	20,261	20,261	20,261
<b>Total</b>	<b>63,147</b>	<b>104,693</b>	<b>110,769</b>	<b>110,769</b>	<b>110,769</b>	<b>108,336</b>	<b>115,139</b>	<b>115,139</b>	<b>115,139</b>	<b>115,139</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 8.4. Costos Fijos en Soles**

<b>Costos fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Gastos de infraestructura y servicios	222,776	224,016	230,380	231,669	232,985	234,327	235,695	237,091	238,515	239,967
Gastos de comercialización	75,555	54,020	58,735	55,890	56,990	55,890	56,990	56,990	56,990	56,990
Gastos de administración	158,777	164,300	159,631	165,377	160,519	177,419	183,516	178,361	184,704	179,341
Gastos de gerencias	100,179	100,179	100,179	100,179	100,179	100,179	100,179	100,179	100,179	100,179
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>557,287</b>	<b>542,515</b>	<b>548,925</b>	<b>553,115</b>	<b>550,673</b>	<b>567,814</b>	<b>576,380</b>	<b>572,621</b>	<b>580,388</b>	<b>576,477</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 8.5. Costos Variables en Soles**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Consultas y Procedimientos	1,416,947	2,348,920	2,485,378	2,485,378	2,485,378	2,430,589	2,583,315	2,583,315	2,583,315	2,583,315
Laboratorio	166,805	323,847	342,672	342,672	342,672	335,168	356,166	356,166	356,166	356,166
<b>Total costos variables</b>	<b>1,583,752</b>	<b>2,672,767</b>	<b>2,828,050</b>	<b>2,828,050</b>	<b>2,828,050</b>	<b>2,765,757</b>	<b>2,939,481</b>	<b>2,939,481</b>	<b>2,939,481</b>	<b>2,939,481</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 8.6. Estado de Ganancias y Pérdidas de Soles**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Ventas	2,302,219	3,895,345	4,121,660	4,121,660	4,121,660	4,030,884	4,284,060	4,284,060	4,284,060	4,284,060
Costos de venta	(1,583,752)	(2,672,767)	(2,828,050)	(2,828,050)	(2,828,050)	(2,765,757)	(2,939,481)	(2,939,481)	(2,939,481)	(2,939,481)
Margen de contribución	718,466	1,222,578	1,293,610	1,293,610	1,293,610	1,265,127	1,344,579	1,344,579	1,344,579	1,344,579
Costos fijos	(557,287)	(542,515)	(548,925)	(553,115)	(550,673)	(567,814)	(576,380)	(572,621)	(580,388)	(576,477)
Depreciación y amortización + valor en libros	(183,513)	(183,513)	(183,513)	(183,513)	(189,157)	(9,245)	(79,884)	(79,999)	(79,999)	(89,068)
Ingresos extraordinarios netos	68,230	72,000	72,000	72,000	77,644	72,000	72,639	72,000	72,000	648,000
<b>UAI</b>	<b>45,896</b>	<b>568,550</b>	<b>633,172</b>	<b>628,982</b>	<b>637,069</b>	<b>760,067</b>	<b>761,593</b>	<b>763,959</b>	<b>756,192</b>	<b>1,342,156</b>
Impuesto a la renta	13,539	167,722	186,786	185,550	187,935	224,220	224,670	225,368	223,077	395,936
<b>Utilidad Neta</b>	<b>32,357</b>	<b>400,828</b>	<b>446,386</b>	<b>443,432</b>	<b>449,133</b>	<b>535,847</b>	<b>536,923</b>	<b>538,591</b>	<b>533,116</b>	<b>946,220</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 8.7. Flujo de caja en soles**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Ingresos de caja		2,374,219	3,967,345	4,193,660	4,193,660	4,193,660	4,102,884	4,356,060	4,356,060	4,356,060	4,932,060
Egresos de caja		2,144,810	3,215,282	3,376,975	3,381,165	3,378,723	3,333,572	3,515,861	3,512,102	3,519,869	3,515,958
Impuesto a la renta		13,539	167,722	186,786	185,550	187,935	224,220	224,670	225,368	223,077	395,936
Flujo operativo		215,870	584,341	629,899	626,945	627,002	545,092	615,529	618,590	613,115	1,020,166
Activo fijo	-918,490	0	0	0	0	-39,656	-350,000	-3,131	0	0	7,561
Capital de trabajo	-268,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	268,000
<b>Flujo de caja</b>	<b>-1,186,490</b>	<b>215,870</b>	<b>584,341</b>	<b>629,899</b>	<b>626,945</b>	<b>587,346</b>	<b>195,092</b>	<b>612,398</b>	<b>618,590</b>	<b>613,115</b>	<b>1,295,727</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 8.8. Puntos Críticos Atenciones mensuales primeros 5 años**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Consultas	2,629	4,359	4,612	4,612	4,612	4,511	4,794	4,794	4,794	4,794
Procedimientos	768	1,274	1,348	1,348	1,348	1,318	1,401	1,401	1,401	1,401
Laboratorio	725	1,203	1,273	1,273	1,273	1,245	1,323	1,323	1,323	1,323

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### 8.8. Evaluación económica

Con una COK del 25%, la evaluación económica arroja un VAN positivo de 636,723 con una TIR de 38.98%. Estos resultados demuestran que el negocio presentado es viable económicamente.

**Tabla 8.9. VAN y TIR Económico**

COK anual	COK mensual	VAN	TIR
25%	1.88%	636,723	38.98%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### 8.9. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permitirá determinar la cantidad de atenciones mínimas requeridas al año a ofrecer para que la empresa comience a registrar ganancias.

Se ofrecen 9 tipos de consultas, 9 tipos de procedimientos y, el laboratorio realizará 27 tipos de exámenes o pruebas solicitadas por cada especialidad de la clínica según sea su requerimiento.

### 8.10. Análisis de puntos críticos

Se identifican como variables críticas el precio y volumen de venta, ambas siendo igualmente sensibles, en donde una variación mayor a -21.65% en todos los años, manteniendo las otras variables constantes, volvería el VAN negativo.

**Tabla 8.10. Puntos Críticos**

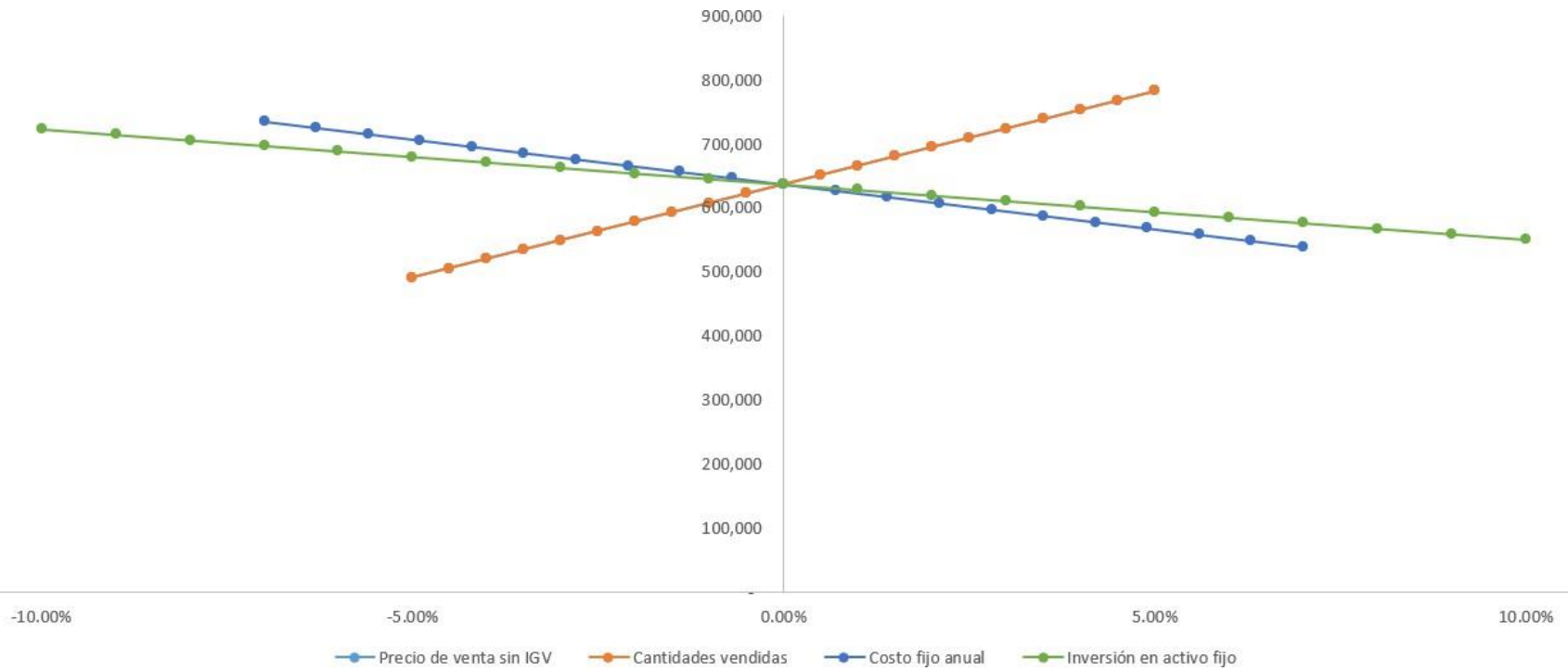
Puntos Críticos	Variación %	VAN
Precio de venta	-21.65%	0.00
Cantidades vendidas	-21.65%	0.00
Costo fijo anual	44.77%	0.00
Inversión en activo fijo	73.30%	0.00

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### 8.11. Análisis de sensibilidad

En la Figura 8.1 se muestra el análisis de sensibilidad del VAN con las variables críticas. En el ANEXO XI se puede observar los valores que se usaron para el análisis de sensibilidad.

**Figura 8.1 Análisis de sensibilidad**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

## **8.12. Análisis de escenarios**

Se evalúan escenarios posibles:

### ***8.12.1 Escenario optimista***

Según un informe del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en un escenario optimista, la economía del Perú podría crecer a un promedio anual de 5.1.% entre los años 2021 y 2026. Este crecimiento estaría impulsado por el aumento de la demanda interna, asociada a una mayor acumulación del capital y un impulso en la productividad de las industrias (MEF, 2021). Del mismo modo, contribuirá a este crecimiento una mayor demanda externa relativa a una posible mejora del contexto internacional. Este crecimiento del PBI permitirá que más familias dispongan de mayores ingresos que a su vez permitiría a las familias incrementar su presupuesto en salud.

En ese sentido se podría dar un crecimiento en el sector privado de la salud como el que se dió entre los años 2006 al 2011 y según expertos en ese escenario la demanda de estos servicios de salud debería crecer alrededor de un 5%. Adicionalmente se espera en este escenario que la inflación debería mantenerse dentro del rango meta establecido por el BCR del 1% al 3%.

### ***8.12.2 Escenario pesimista***

En un escenario donde los precios de los metales no tengan una mejoría, sucedan eventos de conflicto en el ámbito mundial y la estabilidad política en el país se agrave, podría configurarse un escenario económico negativo que ahonde más la caída de la economía. Si ya en el año 2020 la economía cerró en -11.12% (El Comercio, 2021) esto podría continuar durante los próximos años si además no hay un proceso de vacunación rápido y sostenible. Esto ahondaría el efecto negativo en el empleo y por ende en los ingresos familiares, pero los salarios en el mercado laboral no se espera que incrementen sino que se mantengan o disminuyan.

La inflación se esperaría que estuviera por encima del rango meta establecido por el BCR, mayor al 3% pero no de hiperinflación.

En dicho escenario y ante la afectación sostenida de la economía nacional, según expertos en salud podría esperarse un crecimiento negativo del 3% en el sector. Esto debido a que las familias consideran dentro de su presupuesto familiar un gasto dirigido a salud y este es un servicio inelástico, siendo lo último que esperan sacrificar ante un escenario de menos ingresos junto a lo destinado a alimentación.

### 8.13. Resultados del análisis de escenarios

Los supuestos considerados en cada escenario alteran el VAN como se muestra en la Tabla 8.11.

**Tabla 8.11. Resultado de Escenarios**

Resumen de escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación de Precios de venta	0%	0%	5%
Variación en el Volumen de venta	-3%	0%	5%
Variación Costo fijo	5%	0%	0%
Variación Inversión activo fijo	5%	0%	0%
<b>VAN</b>	<b>435,340</b>	<b>636,723</b>	<b>782,564</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se observa que en todos los escenarios se espera un VAN positivo, esto se debe principalmente a que el sector en donde se desarrollara el negocio es de Salud, las especialidades están destinadas a la salud y no a la estética ni belleza, adicionalmente la pandemia del COVID-19 vuelve más relevante los temas de salud y las consecuencias que esta traerá será más consciencia de la salud y sobretodo del control del sobrepeso.

### 8.14. Conclusiones del capítulo

Evaluando el negocio a 10 años y con una tasa de descuento (COK) del 25%, una clínica especializada en el tratamiento de la obesidad es una buena oportunidad de inversión, presenta un VAN esperado de 636,723 con una TIR de 38.98%.

Adicionalmente, mediante un análisis de puntos críticos y de sensibilidad, las variables más significativas son el precio y el volumen de ventas; estas tendrán que ser monitoreadas adoptando acciones de control que permitan reducir un impacto negativo sobre el VAN.



La coyuntura de la pandemia del COVID-19 ha calado profundamente en la mentalidad de la población peruana y de todo el mundo, por lo que se espera que el sector salud cobre más relevancia dentro de la canasta básica de las familias y siendo la obesidad un factor que cobró una relevancia importante en la pandemia como factor de agravación de los que sufrían del COVID-19, la conciencia poblacional sobre reducir su obesidad cobrará más importancia.

## **CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que son parte de la elaboración de esta tesis. Asimismo, estas conclusiones y recomendaciones se encuentran sustentadas en el desarrollo de los capítulos anteriores.

### **9.1. Conclusiones**

En un plazo de 10 años con una tasa de descuento de 25% la evaluación económica indica que la propuesta de negocio para un Centro Salud Especializado en el tratamiento del Sobrepeso y la Obesidad en Villa El Salvador es viable con un VAN de S/ 636,723 y una TIR de 38,98% que refleja la expectativa de los inversionistas.

El sobrepeso y la obesidad son condiciones que cada año van en aumento y son una de las principales causas para diversas enfermedades crónicas como el hígado graso, la hipertensión, la diabetes, así mismo constituyen un factor importante que incrementa el riesgo, en el caso de contraer el virus COVID-19. Se concluye del Capítulo I que el Perú, así como otros países, se ve también afectado por el incremento de esta condición en su población, y es, el caso particular del distrito de Villa El Salvador, que no cuenta con centros de salud especializados para tratar este tipo de males, que motiva el propósito de esta tesis. Por ello, es que se propone un negocio sustentable que opere en dicho distrito, con capacidad suficiente para atender también la demanda proveniente de los distritos colindantes.

En la zona sur de Lima, que abarca los distritos de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Chorrillos, San Juan de Miraflores y Lurín, existe un alto índice de sobrepeso y obesidad, sin embargo, no se cuenta con una oferta apropiada de atención médica para atender la demanda insatisfecha de pobladores que padecen este mal. Aún más, a raíz de la pandemia del COVID-19 la población ha tomado mayor conciencia en la importancia de la prevención y el tratamiento de la obesidad; por lo que la disposición a contratar los servicios de salud que, contribuyan a alcanzar este objetivo, es alta.

La estrategia que se ha adoptado es la segmentación diferenciada de manera geográfica y por estratos socioeconómicos. El Centro ofrecerá un servicio de salud con los atributos y especialidades que demanda la población objetivo de Lima Sur, con una adecuada relación calidad – precio. Entre los atributos que el segmento objetivo más valora, están los resultados garantizados, el buen equipamiento, contar con especialistas con experiencia, tener un precio asequible, y destacar por su higiene y seguridad.

La estrategia de posicionamiento está en ubicarse en la mente del público consumidor como un centro de salud especializado, que ofrece el mejor servicio en relación calidad y precio para los pacientes que padecen de sobrepeso y/o obesidad. Adicionalmente, se ha visto conveniente que la publicidad que se realice sea principalmente a través de canales virtuales (publicidad en redes, posicionamiento en la página web).

Respecto a la operación del centro, se desarrollará en un terreno disponible de 880 m<sup>2</sup>, del cual se construirá en 554 m<sup>2</sup>, este metraje corresponderá al centro especializado y 144 m<sup>2</sup> corresponderá a los estacionamientos. Los doctores de cada especialidad serán responsables cada uno de su propio mobiliario, equipo médico y personal asistencial. El presupuesto de operaciones, proyecta un funcionamiento de 10 años, al término de este tiempo se evaluará si se amplía el funcionamiento del centro o si se vende el negocio.

El centro especializado se constituirá como una sociedad anónima cerrada [SAC], por la flexibilidad para recibir nuevos accionistas más allá de los cuatro fundadores, con un límite de hasta 20. Se establece una junta de accionistas, quienes establecerán objetivos clave para el negocio y a su vez seleccionarán un Gerente General para que tome las decisiones ejecutivas que permitan cumplir dichos objetivos. Se estima un capital de la sociedad en S/ 800,000.00, lo que representa 67% de la inversión inicial para la constitución de la empresa. La empresa se deberá acoger al régimen general donde no se le limitará los ingresos ni compras como en los otros tipos de regímenes.

## **9.2. Recomendaciones**

A continuación, se detalla las recomendaciones que se han identificado en el desarrollo de la presente tesis.

De acuerdo al estudio de mercado se ha identificado que los pacientes al culminar un tratamiento de reducción de peso, tendrán nuevas necesidades como son los tratamientos de estética integral, que incluyen tratamientos complementarios con máquinas reductoras de peso y tonificación de músculos, por dar un ejemplo; motivo por el cual se recomienda evaluar la adición de estos nuevos servicios como parte de la oferta del centro especializado.

De acuerdo al estudio de mercado realizado se determinaron cuáles serían las especialidades más demandadas por el público objetivo; pero se recomienda evaluar, la implementación de especialidades adicionales, según como evolucione el mercado o los métodos de tratamiento que dicte la ciencia médica.

Sobre la base de los resultados de la evaluación económica realizada, se sugiere considerar también, la aplicación de este modelo de negocio en otras zonas de Lima o a nivel nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2012, 03 de octubre). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. *Innovacion.cl*. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20150326012857/http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Antes de vacancia, LatinFocus había mejorado proyección de economía peruana para el 2021. (2020, 10 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/politica/antes-de-vacancia-latinfocus-habia-mejorado-proyeccion-de-economia-peruana-para-el-2021-noticia/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020). *Reporte de Inflación. Diciembre 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2020, 24 de mayo). *COVID-19, una oportunidad para la innovación tecnológica*. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/05/COVID-19-una-oportunidad-para-la-innovacion-tecnologica/>
- BBVA (2021, 10 de enero). BBVA Research prevé que la economía peruana podría alcanzar un crecimiento del 10% en 2021. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-preve-que-la-economia-peruana-podria-alcanzar-un-crecimiento-del-10-en-2021/>
- Castillo, C., Castillo, M., Limón, J. y Tamayo, L. (2020). *La Colisión de Dos Pandemias COVID-19 y Obesidad*. Recuperado de: [https://www.doctorcarbajo.com/doc/OBESIDAD\\_Y\\_COVID-19.pdf](https://www.doctorcarbajo.com/doc/OBESIDAD_Y_COVID-19.pdf)
- Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres. [CENEPRED]. (2017). Anexo 06-Cálculo de Aforo. Recuperado de: [https://www.cenepred.gob.pe/web/itsedocs/Anexo\\_06\\_Calculo\\_de\\_Aforo.pdf](https://www.cenepred.gob.pe/web/itsedocs/Anexo_06_Calculo_de_Aforo.pdf)
- Compañía Peruana de estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI]. (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Decreto Supremo N°013-2006-SA. Aprueban Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. Presidencia de la República (2006).

Recuperado de: <https://www.cmp.org.pe/wp-content/uploads/2020/02/DS013-2006SA-REGLAMENTO-ESTABLECIMIENTOS-SALUD.pdf>

Dirección General De Medicamentos, Insumos y Drogas [DIGEMID] (2015). *Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios*. Recuperado de: [http://www.digemid.minsa.gob.pe/Upload/UpLoaded/PDF/EAccMed/ReunionesTecnicas/PONENCIAS/MARZO\\_2016/PONENCIA\\_DIA2/03\\_ETDEF\\_DIGEMID\\_MANUAL\\_BUNAS\\_PRACTCAS.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/Upload/UpLoaded/PDF/EAccMed/ReunionesTecnicas/PONENCIAS/MARZO_2016/PONENCIA_DIA2/03_ETDEF_DIGEMID_MANUAL_BUNAS_PRACTCAS.pdf)

Economía peruana cierra segundo trimestre con caída de 30.2%, tras el golpe de la pandemia. (2020, 20 de agosto). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-cierra-segundo-trimestre-con-caida-de-302-tras-el-golpe-de-la-pandemia-pbi-nndc-noticia/>

El 85% de los casos 20.000 fallecidos COVID-19 en el Perú padecía obesidad. (2020, 04 de agosto). *Agencia EFE*. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/el-85-de-los-casi-20-000-fallecidos-por-COVID-19-en-peru-padecia-obesidad/20000013-4311666>

El Comercio. (2021, 15 de febrero). Economía peruana cerró el 2020 con una caída de 11.1% tras el golpe de la pandemia del COVID-19. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-cerro-el-2020-con-una-caida-de-111-tras-el-golpe-de-la-pandemia-del-covid-19-inei-coronavirus-nndc-noticia/?ref=ecr>

Facebook for Business. (2021). Administrador de anuncios. Te damos la bienvenida al centro de control de tus campañas publicitarias Ad Center. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/business/tools/ads-manager>

FMI eleva a 9% crecimiento proyectado para PBI peruano en 2021. (2021, 08 de febrero). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/fmi-eleva-a-9-crecimiento-proyectado-para-pbi-peruano-en-2021-noticia/>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]- (2018). 35<sup>a</sup> Conferencia Regional de la FAO para América Latina y El Caribe. *Poner fin al hambre y erradicar todas las formas de malnutrición en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/bodies/LARC\\_35/MV834\\_2/MV834\\_LARC\\_18\\_2\\_es.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/LARC_35/MV834_2/MV834_LARC_18_2_es.pdf)

- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima [IEDEP]. (2020). Informe Económico 2020. Recuperado de: [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion922/la\\_camara%20922\\_final.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion922/la_camara%20922_final.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *El 36,9% de las personas de 15 y más años de edad tiene sobrepeso* [Nota de Prensa]. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-089-2018-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2018. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1657/index1.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1657/index1.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c). Provincia de Lima. Resultados Definitivos. Censo Nacional 2017. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1583/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2019. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1734/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1734/)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020a). Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles, 2019. Recuperado de: [https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2019/SALUD/ENFERMEDADES\\_ENDES\\_2019.pdf](https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2019/SALUD/ENFERMEDADES_ENDES_2019.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020b). *La Población de Lima Supera los Nueve Millones y Medio de Habitantes* [Nota de Prensa]. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020c). Planos Estratificados de Lima Metropolitana a nivel de Manzanas 2020. Según ingreso per cápita del hogar. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020d). Producto Bruto Interno Trimestral junio 2020. *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_pbi\\_trimestral\\_iit\\_2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020e). Catálogo de Publicaciones y Servicios. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/difusion/app/#p=1>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020f). *El 37,8% de la población de 15 y más años de edad tiene sobrepeso en el año 2019* [Nota de Prensa]. Recuperado de: [http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np75\\_2020.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np75_2020.pdf)
- Lima lidera cifras en nivel de sobrepeso y obesidad a nivel nacional. (2017, 05 de junio). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/lima-lider-a-cifras-nivel-sobrepeso-obesidad-nivel-nacional-428553-noticia/?ref=ecr>
- Más del 77% establecimientos de salud con infraestructura precaria y equipamiento obsoleto. (2020, 07 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mas-del-77-establecimientos-de-salud-con-infraestructura-precaria-y-equipamiento-obsoleto-noticia/?ref=gesr>
- Medesk. (2021). Software Médico: Características. Recuperado de: <https://www.medesk.net/es/features/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2020). Guía de Orientación al Ciudadano del Presupuesto Público 2020. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/guia\\_de\\_orientacion\\_para\\_el\\_ciudadano\\_presupuesto2020.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/guia_de_orientacion_para_el_ciudadano_presupuesto2020.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2021, ). Informe Preelectoral: crecimiento de la economía peruana. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=6852&Itemid=101108&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=6852&Itemid=101108&lang=es)
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2019). Análisis de Situación de Salud [ASIS]. Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, 2019. Recuperado de: <https://www.epidirisls.com/asis-2018>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2021). Morbilidad General. Recuperado de: [https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/morbilidad\\_HIS.asp](https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/morbilidad_HIS.asp)
- Muller-Riemenschneider, F., Reinold, T., Nocon, M. & Willich, S.N. (2008). Long-term effectiveness of interventions promoting physical activity: a systematic review. *Preventive Medicine*, 47(4):354-68. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2008.07.006>
- Municipalidad de Villa El Salvador. (2019). Distrito. Zonificación: Recuperado de: <https://www.munives.gob.pe/distrito.php#Determinacion>



Municipalidad de Villa El Salvador (2020). Autorizaciones e inspecciones técnicas de seguridad en edificaciones. Recuperado de: <http://www.munives.gob.pe/villa-emprende.php>

Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobe Peso y Obesidad [Observa-T-Perú]. (2016). Perú ocupa el tercer puesto en el ránking de obesidad en Latinoamérica. Recuperado de: <https://observateperu.ins.gob.pe/noticias/230-peru-ocupa-el-tercer-puesto-en-el-ranking-de-obesidad-en-latinoamerica#:~:text=Per%C3%BA%20ocupa%20el%20tercer%20puesto%20en%20el%20r%C3%A1nking%20de%20obesidad%20en%20Latinoam%C3%A9rica,-Actividad%20f%C3%ADsica%20y&text=Estado%20en%20materia%20de%20Educaci%C3%B3n,los%20peruanos%20sufren%20de%20obesidad>

Odo. (2021). Empleados increíbles merecen software increíble. Recuperado de: [https://www.odoo.com/es\\_ES/](https://www.odoo.com/es_ES/)

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2013). *Proyecto revisado y actualizado: Plan de Acción Mundial para la Prevención y Control de las Enfermedades No Transmisibles 2013-2020*. Recuperado de: [https://www.who.int/cardiovascular\\_diseases/15032013\\_updated\\_revised\\_draft\\_action\\_plan\\_spanish.pdf](https://www.who.int/cardiovascular_diseases/15032013_updated_revised_draft_action_plan_spanish.pdf)

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2017). *10 datos sobre la obesidad*. Recuperado de: <https://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021). *Obesidad y sobrepeso*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (2020). Presentación del estudio: “La Pesada Carga de la Obesidad: La Economía de la Prevención”. Recuperado de: <https://www.oecd.org/about/secretary-general/heavy-burden-of-obesity-mexico-january-2020-es.htm>

Pantigoso, F. (2020, 17 de diciembre). Enfoque Tributario: La depreciación acelerada de inmuebles. *El Peruano*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/111930-la-depreciacion-acelerada-de-inmuebles>

Plataforma digital única del Estado Peruano [Gob.pe]. (2018). Autorización sanitaria de funcionamiento y traslado de droguerías en Lima Metropolitana. Recuperado de: <https://www.gob.pe/7889-acreditacion-de-establecimientos-de-salud>

Plataforma digital única del Estado Peruano [Gob.pe]. (2020). Acreditación de establecimientos de salud. Recuperado de: <https://www.gob.pe/9088-registrar-tu>

empresa-en-el-sistema-integrado-para-COVID-19-sisCOVID-empresas-para-reiniciar-sus-actividades

Plataforma digital única del Estado Peruano [Gob.pe]. (septiembre, 2020). Registrar una marca. Recuperado de: <https://www.gob.pe/333-registrar-una-marca-registrar-marca-de-producto-y-o-servicio>

Plataforma digital única del Estado Peruano [Gob.pe]. (febrero 2021). Buscar y Reservar Nombre de una Empresa. Recuperado de: <https://www.gob.pe/271-buscar-y-reservar-el-nombre-de-una-empresa-en-la-sunarp>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Recuperado de: [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Robbins, S. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a ed.). Ciudad de México, México. Pearson Educación.

Salas, R. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Educación Médica Superior*, 24(3). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412010000300011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011)

Saludario. (2020). ¿Cuánto cuesta un software médico para el consultorio? Recuperado de: <https://www.saludario.com/cuanto-cuesta-un-software-medico-para-el-consultorio/>

Seguro Social del Perú [EsSalud]. (2020, 08 de mayo). EsSalud amplia especialidades médicas para atender a pacientes crónicos a través de telemedicina. Recuperado de: <http://noticias.essalud.gob.pe/?inno-noticia=essalud-amplia-especialidades-medicas-para-atender-a-pacientes-cronicos-a-traves-de-telemedicina>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. 2017. Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>

Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD]. (2020). Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud [RENIPRESS]. Recuperado de: <http://app20.susalud.gob.pe:8080/registro-renipress-webap p/listadoEstablecimientosRegistrados.htm?action=mostrarBuscar#no-back-button>

