



**Plan de Negocio para la implementación de un centro médico especializado  
en el tratamiento de enfermedades respiratorias en la ciudad de Lima**

**Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración por:**

Elizabeth Claudia Condori Quispe

Julio Cesar Flores Alvarez

Javier Alex Orellana Tovar

Erika Ordoñez Curillo

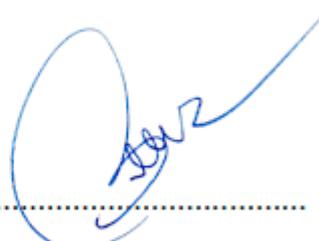
**Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 06**

**Lima, 24 de septiembre de 2022**

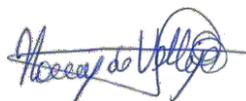
Este Trabajo de investigación

**Plan de Negocio para la implementación de un centro médico especializado  
en el tratamiento de enfermedades respiratorias en la ciudad de Lima**

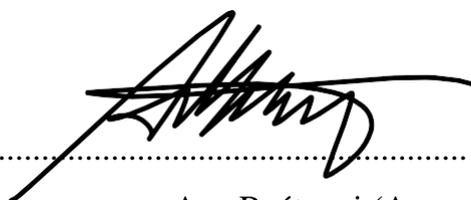
ha sido aprobado.



.....  
César Neves (Jurado)



.....  
Nancy Matos (Jurado)



.....  
Ana Reátegui (Asesor)

Universidad ESAN

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
INDICE DE ANEXOS .....	10
RESUMEN EJECUTIVO .....	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Objetivos .....	15
1.3. Justificación.....	16
1.4. Contribución.....	17
1.5. Conclusiones del capítulo.....	18
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL.....	19
2.1. Sistema de Salud.....	19
2.1.1. Categorización y Niveles de atención .....	20
2.1.2. Marco Legal .....	21
2.2. Conclusiones del capítulo.....	21
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE ENTORNO.....	22
3.1. Análisis Macroentorno .....	22
3.1.1. Entorno social.....	22
3.1.2. Entorno económico.....	23
3.1.3. Entorno político – legal.....	24
3.1.4. Entorno tecnológico .....	25
3.2. Análisis Microentorno .....	26
3.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	26
3.2.1.1. Poder de negociación de los compradores .....	27
3.2.1.2. Amenaza de productos sustitutos.....	32
3.2.1.3. Poder de negociación de proveedores .....	32
3.2.1.4. Amenaza de nuevos competidores.....	35
3.2.1.5. Rivalidad competitiva .....	36
3.3. Análisis Stakeholders .....	39
3.3.1. Stakeholders Externos .....	39
3.3.2. Stakeholders Internos .....	40
3.3.3. Grupo de mucho interés y mucha influencia .....	40
3.3.4. Grupo de poco Interés y mucha influencia.....	40
3.3.5. Grupo de mucho interés y poca Influencia.....	40
3.3.6. Grupo de poco interés y poca influencia.....	41
3.4. Análisis EFE.....	43
3.4.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	43
3.5. Conclusiones del capítulo.....	44
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO.....	46
4.1. Objetivos del estudio de mercado.....	46
4.2. Metodología del estudio de mercado.....	47
4.2.1. Diseño.....	47
4.3. Resultados del estudio .....	47
4.3.1. Resultado del estudio cualitativo.....	47
4.3.2. Resultado del estudio cuantitativo.....	49
4.3.2.1. Análisis del resultado.....	50
4.3.2.1.1. Datos socio demográficos.....	50
4.3.2.1.2. Hábitos de consumo actuales.....	54

4.3.2.1.3.	<i>Evaluación propuesta de negocio</i>	57
4.3.2.2.	<i>Conclusiones del estudio de mercado cuantitativo</i>	60
4.4.	Estimación de la demanda	61
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO		63
5.1.	Visión	63
5.2.	Misión	63
5.3.	Valores	63
5.4.	Estrategia Genérica	64
5.5.	Acciones Estratégicas	64
5.6.	Modelo de Negocio	66
5.7.	Conclusiones del capítulo	68
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING		69
6.1.	Objetivos	69
6.2.	Estrategias de Marketing	69
6.2.1.	<i>Segmentación</i>	69
6.2.2.	<i>Posicionamiento</i>	70
6.2.3.	<i>Marketing Mix</i>	71
6.2.3.1.	<i>Servicio</i>	71
6.2.3.2.	<i>Precio</i>	74
6.2.3.3.	<i>Plaza</i>	74
6.2.3.4.	<i>Promoción</i>	74
6.3.	Presupuesto de Marketing	76
6.4.	Conclusiones del capítulo	78
CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES		79
7.1.	Objetivos de Operaciones	79
7.2.	Procesos, subprocesos y actividades	80
7.2.1.	<i>Procesos Principales</i>	80
7.2.1.1.	<i>Comercial/Ventas</i>	83
7.2.1.2.	<i>Producción/Atención Médica Especializada</i>	85
7.2.2.	<i>Procesos de apoyo propios y tercerizados</i>	87
7.2.2.1.	<i>Compras</i>	87
7.2.2.2.	<i>Administración</i>	88
7.2.2.3.	<i>Contabilidad</i>	88
7.2.2.4.	<i>Legales</i>	89
7.2.2.5.	<i>Servicios Generales</i>	89
7.3.	Ubicación e Instalación	89
7.4.	Capacidad de producción	93
7.5.	Indicadores de control	94
7.6.	Riesgos y contingencias	96
7.7.	Presupuesto de Operaciones	97
7.7.1.	<i>Inversión pre-operativa de constitución y permisos</i>	98
7.7.2.	<i>Inversión pre-operativa de instalaciones, infraestructura y equipos</i>	99
7.8.	Conclusiones del capítulo	104
CAPÍTULO VIII ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS		105
8.1.	Objetivos	105
8.2.	Estructura Organizacional Propuesta	105
8.2.1.	<i>Esquema societario</i>	105
8.2.2.	<i>Tratamiento tributario</i>	106
8.2.3.	<i>Normativa laboral</i>	107
8.3.	Organigrama	108
8.4.	Perfil de los Colaboradores	109
8.5.	Reclutamiento, selección y contratación	110
8.6.	Capacitación	111
8.7.	Valores de la empresa y los colaboradores	112
8.8.	Indicadores de desempeño	112

8.9.	Remuneraciones del personal .....	113
8.10.	Conclusiones del capítulo.....	114
CAPÍTULO IX PLAN FINANCIERO .....		115
9.1.	Supuestos y Políticas .....	115
9.2.	Ventas e Ingresos.....	116
9.3.	Costos, gastos y egresos operativos.....	117
9.4.	Inversiones .....	117
9.5.	Financiamiento .....	118
9.6.	Tasa de descuento.....	118
9.7.	Estado de Resultados .....	119
9.8.	Flujos de Caja.....	119
9.9.	Efecto del IGV.....	120
9.10.	Evaluación del Proyecto .....	120
9.11.	Análisis de riesgo financiero .....	120
9.11.1.	<i>Análisis de punto muerto</i> .....	121
9.11.2.	<i>Análisis de sensibilidad unidimensional</i> .....	121
9.11.3.	<i>Análisis de sensibilidad bidimensional</i> .....	123
9.11.4.	<i>Análisis de escenarios</i> .....	123
9.12.	Conclusión.....	124
CAPÍTULO X CONCLUSIONES .....		125
10.1.	Conclusiones .....	125
CAPÍTULO XI RECOMENDACIONES.....		129
11.1.	Recomendaciones.....	129
ANEXOS.....		130
Referencias Bibliográficas.....		151

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Cantidad de médicos por especialidad, CMP del Perú.....	19
Tabla 2.2. Establecimientos de Salud en San Juan de Lurigancho 2021.....	19
Tabla 3.1. SUSALUD, "Sistema Electrónico de Transferencia de Información de las Entidades Prestadoras de Salud" (SETIEPS) Módulo II de Información.....	28
Tabla 3.2. Perfil de procedencia por localidades de la población atendida por HSJL ....	31
Tabla 3.3. Número de instituciones administradoras de fondos de aseguramiento en salud según tipo. Cuarto trimestre 2019 al cuarto trimestre 2020 .....	35
Tabla 3.4. Red de Centros Médicos y Clínicas de San Juan de Lurigancho .....	36
Tabla 3.5. HSJL .....	37
Tabla 3.6. Sisol Salud .....	38
Tabla 3.7. Matriz de Influencia vs Poder.....	41
Tabla 3.8. Resumen de Impacto de las Cinco Fuerzas de Porter.....	42
Tabla 3.9. Matriz MEFE.....	43
Tabla 4.1. Estimación de la demanda .....	62
Tabla 6.1. Habitantes del distrito de San Juan de Lurigancho.....	70
Tabla 6.2. Tipo de Consultorios Médicos en Neumo Med.....	71
Tabla 6.3. Neumología .....	71
Tabla 6.4. Otorrinolaringología .....	72
Tabla 6.5. Apoyo al paciente .....	72
Tabla 6.6. Servicios complementarios de Neumo Med.....	72
Tabla 6.7. Precio por consulta .....	74
Tabla 6.8. Presupuesto del plan de Marketing.....	76
Tabla 7.1. Centros de Salud Primer Nivel de SJL .....	90
Tabla 7.2. Elementos Clave de la Producción del Servicio .....	93
Tabla 7.3. Capacidad Máxima de Producción del Servicio por Mes.....	94
Tabla 7.4. Inversión Preoperativa Total del Proyecto .....	97
Tabla 7.5. Inversión Preoperativa de Constitución y Permisos .....	98
Tabla 7.6. Inversión Preoperativa de Salas de Espera y Servicios Higiénicos.....	99
Tabla 7.7. Inversión Preoperativa de Zona de Triage y Ambientes de Exámenes Especiales .....	100
Tabla 7.8. Inversión Preoperativa: Secciones de Consultorios, Exámenes Auxiliares y Almacén.....	101
Tabla 7.9. Inversión Preoperativa: Instalaciones y Servicios en general .....	102

Tabla 7.10. Inversión Preoperativa: Mobiliarios, equipos de oficina cómputo y otros y Limpieza .....	102
Tabla 7.11. Inversión Preoperativa: Mobiliarios, equipos de oficina cómputo y otros y Limpieza .....	103
Tabla 8.1. Estructura de Perfiles de Puestos de Colaboradores.....	109
Tabla 8.2. Rol de Capacitaciones por Secciones .....	111
Tabla 8.3. Siete Indicadores de gestión de Personal.....	112
Tabla 8.4. Número y remuneraciones del personal según capacidad .....	113
Tabla 9.1. Precios de los servicios (S/.).....	116
Tabla 9.2. Número de atenciones por periodo .....	116
Tabla 9.3. Ventas por servicio y por periodo (S/) .....	116
Tabla 9.4. Costos y gastos (S/) .....	117
Tabla 9.5. Capital de Trabajo (S/) .....	118
Tabla 9.6. Estado de Resultados (S/.).....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9.7. Flujos de Caja (S/) .....	119
Tabla 9.8. Cálculo del efecto del IGV .....	120
Tabla 9.9. Análisis de sensibilidad unidimensional de la variación de la demanda (S/) .....	121
Tabla 9.10. Análisis de sensibilidad unidimensional de la variación de precios (S/.)....	122
Tabla 9.11. Análisis de sensibilidad bidimensional de la variación de precios vs variación de la demanda (S/.) .....	123
Tabla 9.12. Análisis de escenarios Neumo Med.....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Perfil del hogar peruano, 2019. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 5
Figura 1.2. Ahorro del jefe del hogar, jefe de hogar, 2018.....	16
Figura 2.1. Colegio Médico de Perú.....	19
Figura 3.1. Las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia del sector.....	26
Figura 3.2. Aportes netos y gastos en prestaciones de salud, Boletín Estadístico - IV Trimestre 2021.....	28
Figura 3.3. Distribución de Afiliados regulares a IAFAS ESP por grupo etario y género .....	29
Figura 3.4. Tabla Poblacional del distrito De San Juan de Lurigancho, 2019 .....	30
Figura 3.5. Pirámide Poblacional del Distrito de San Juan de Lurigancho Según Proyecciones INEI, REUNIS .....	30
Figura 3.6. IMS 2019, Mercado farmacéutico peruano.....	33
Figura 3.7. Stakeholders .....	42
Figura 4.1. Frecuencia de género.....	50
Figura 4.2. Ubicación de hogares. ....	51
Figura 4.3. Edades de encuestados .....	51
Figura 4.4. Integrantes del hogar .....	52
Figura 4.5. Ingresos económicos .....	52
Figura 4.6. Situación laboral.....	53
Figura 4.7. Existencia de mal respiratorio .....	53
Figura 4.8. Lugar de atención.....	54
Figura 4.9. Tipo de seguro.....	55
Figura 4.10. Satisfacción de servicio actual .....	55
Figura 4.11. Frecuencia de atención .....	56
Figura 4.12. Valoración de características.....	57
Figura 4.13. Disposición de uso de nuevo centro de salud.....	57
Figura 4.14. Horario de atención .....	58
Figura 4.15. Forma de agendado de cita.....	58
Figura 4.16. Número de atenciones por hogar.....	59
Figura 4.17. Disposición a pagar (S/) .....	59
Figura 4.18. Medio de pago.....	60
Figura 5.1. Modelo de Negocio - CANVAS para Neumo Med .....	68
Figura 6.1. Ficha de citas .....	75

Figura 7.1. Logo de Neumo Med .....	79
Figura 7.2. Proceso de negocios .....	81
Figura 7.3. Proceso Integral de Neumo Med.....	81
Figura 7.4. Flujo de Proceso Comercial .....	83
Figura 7.5. Flujo de Proceso Citas.....	84
Figura 7.6. Flujo de Proceso Atención al Paciente.....	86
Figura 7.7. Flujo de Proceso de tratamiento médico .....	86
Figura 7.8. Flujo de Proceso de Compras.....	87
Figura 7.9. Macrozonas de San Juan de Lurigancho.....	91
Figura 7.10. Zona de Ubicación de “Neumo Med” .....	92
Figura 7.11. Local Comercial elegido. ....	92
Figura 7.12. Layout Local Comercial elegido.....	93
Figura 8.1. Organigrama.....	108
Figura 9.1. Análisis de sensibilidad.....	122

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Establecimientos de Salud del 1 <sup>er</sup> Nivel de Atención Capacidad Instalada Inadecuada por Departamento 2021 .....	130
Anexo 2. Lugar de atención en salud por tipos de hogares .....	131
Anexo 3. Cobertura de Atención de Salud a 2015.....	131
Anexo 4. Detalle de las IAFAS al III Trimestre de 2021 .....	132
Anexo 5. Evolución de Número de Asegurados por IAFAS.....	132
Anexo 6. Número de Asegurados por Tipo de SIS a 2020.....	133
Anexo 7. Gasto de Salud en Países de América del Sur.....	133
Anexo 8. Porcentaje de Crecimiento del PBI en América Latina .....	134
Anexo 9. Entrevistas a Expertos.....	135
Anexo 10. Resumen entrevistas a expertos .....	144
Anexo 11. Modelo de Encuesta Desarrollado .....	145
Anexo 12. Logotipo Neumo Med.....	149
Anexo 13. Ubicación de Hospital de SJL - MINSA.....	149
Anexo 14. Perfiles del puesto .....	150

## **Elizabeth Claudia Condori Quispe**

Profesional con más de 10 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos y Administración, generando valor en el diseño e implementación de proyectos de mejora y con visión estratégica del negocio.

Experiencia en diseño y conceptualización de estrategias de Recursos Humanos alineados a los objetivos organizacionales.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Centro de Fertilidad y Reproducción Asistida.**

Empresa del sector Salud, centro médico especializado en Reproducción Asistida

Jefa de Recursos Humanos

Octubre 2019 - Actualidad

Implementación del área de Recursos humanos, principales procesos como selección contratación, desarrollo, planillas y remuneraciones y desvinculación.

Implementación del anual del plan de Capacitaciones Internas Operativas, y de Seguridad, seguimiento y control.

Gestionar, actualizar y supervisar el cumplimiento de lo dispuesto por los instrumentos de Implementación y actualización del Manual Organizacionales y Reglamentos.

Responsable de la gestión de Recursos Humanos, desde la dotación hasta la desvinculación.

Elaborar reportes e indicadores generales del área.

#### **MEDCAM PERU**

Empresa nacional del sector Salud, especializado en servicios en Medicina Ocupacional

**Administradora General**

**Octubre 2017 a Noviembre 2019**

A cargo de la implementación de procesos administrativos de la organización.

Responsable de lograr las certificaciones y homologaciones, desarrollando la cultura de Calidad.

Implementar, supervisar y evaluar la ejecución del plan de capacitación del personal nuevo y formación continua.

A cargo de implementación de políticas organizacionales, planes y proyectos que impacten y generen valor en la organización.

#### **ALLIN GROUP - JAVIER PRADO SAC**

Empresa nacional del rubro Transporte masivo y urbano, Corredor de Javier Prado perteneciente al Sistema Integrado de Transporte.

**Jefe de Recursos Humanos**

**Nov 14 a Nov 2017**

Diseñar e implementar las políticas, procedimientos y procesos involucrados en la administración del Recurso Humano: Selección, nóminas, seguridad y salud ocupacional, vigilancia médica, bienestar social, y Administración de personal, con la finalidad de brindar una adecuada atención a todas las áreas de la empresa.

Implementar, supervisar y evaluar la ejecución del plan de capacitación del personal nuevo y formación continua.

Analizar, interpretar y aplicar los convenios suscritos, en base a los dispositivos legales vigentes.

Elaborar el presupuesto y administrar el Gasto de Personal Estructuras de Costos del Personal.

Representar a la empresa en materia laboral ante las diferentes entidades Gubernamentales.

Proponer políticas salariales, y escalas remunerativas, de acuerdo a niveles y puestos.

## **SG NATCLAR SAC**

Empresa nacional del rubro de Salud Ocupacional y Gestión de Competencias.

### **Jefe de Planillas**

**Enero 2012 – Julio 2014**

Elaboración y mantenimiento periódico del Organigrama y Manual de Organización y funciones de Natclar.

Responsable de la actualización de los procedimientos del área en coordinación con el área funcional de Sistema de Gestión Integrado

Participar y Sustentar el área de RRHH, en toda Homologación, Auditoría Interna, externa de la empresa y en la Recertificación ISO 9001

Dentro de mis funciones principales esta la Administración de las nóminas del personal de las Unidades Mineras, Empresariales, Clínicas y Campañas, asimismo las nóminas de las empresas subsidiarias de Natclar.

Elaborar los indicadores de gestión para la Sub Gerencia de Gestión Humana. Coordinar con bienestar social, la actualización de los seguros (SCTR, Seguro Vida Ley, EPS). A cargo del cumplimiento de la presentación del file de obligaciones laborales de acuerdo a los cronogramas establecidos por nuestros clientes.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

UNIVERSIDAD ESAN. Escuela de Administración de Negocios para Graduados  
Maestría en Administración MBA, 2019-2022

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA  
Especialidad en Ingeniería de Calidad y Procesos, marzo 2016 – octubre 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA  
Diplomado en Sistema Integrado de Gestión en Calidad, Medio Ambiente, Seguridad,  
diciembre 2014 – junio 2015

UNIVERSIDAD DE ESAN  
Diplomado en Gestión de Potencial Humano, mayo a noviembre del 2007. Tacna

UNIVERSIDAD DE ESAN  
Diplomado en Proyectos de Inversión, noviembre 2007 - mayo del 2008. Tacna

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
Ingeniera de Sistemas, 2007

## **Julio César Flores Alvarez**

Licenciado en Administración, Colegiado CLAD 23451, con 10 años de experiencia en el sector construcción desempeñándome en el área de administración de obras, con sólida formación en valores, proactivo y con habilidades para trabajar en equipo, con conocimientos en planillas de régimen general y construcción civil, coordinaciones logísticas y de almacenes de obra, y negociación con proveedores diversos. Manejo de ERP SAP, ERP Oracle y ERP S10. Nivel Intermedio de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **VMG PROJECT S.A.C.**

##### **Administrador de Obra**

**Agosto 2021 – Actualidad**

##### **Proyectos: Construcción de Dupre y Edificio Pirandello II - San Borja (Lima)**

Responsable administrativo de construcción de proyectos inmobiliarios.

- Programación y control de pagos semanales a proveedores.
- Generación de órdenes de compra mediante sistema SEI.
- Cotización de materiales y servicios diversos.
- Responsable de manejo de caja chica.
- Emisión semanal de reporte de control presupuestal.
- Envío de documentos para la gestión contable.
- Gestión de compras menores.

##### **Administrador de Obra**

**Marzo 2020 – Julio 2021**

##### **Proyecto: Construcción Edificio Baumhaus B2 - Barranco (Lima)**

Responsable administrativo de construcción de proyecto inmobiliario.

- Programación y control de pagos semanales a proveedores.
- Generación de órdenes de compra.
- Cotización de materiales y servicios diversos.
- Gestión y control de caja chica de obra.
- Envío de documentos para la gestión contable.
- Gestión de compras menores.

#### **JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.**

##### **Asistente Administrativo de Obra**

**Agosto 2018 – Diciembre 2019**

##### **Proyecto: Sistema de Manejo de Aguas (Moquegua)**

Responsable administrativo destacado en campamento de obra para mina Anglo American

- Programación de pagos semanales a proveedores.
- Elaboración de pre-facturas por valorizaciones de obra y adicionales.
- Realización de spot check semanal a almacén de obra.
- Emisión de pedidos de compra diversos.
- Emisión de pedidos de venta a terceros.
- Monitoreo constante a proveedores críticos: combustible, cemento, alimentación, etc.
- Monitoreo del reclutamiento del personal según requerimientos presentados.

- Verificación y coordinación con el sub-área de campamentos de obra.
- Responsable logístico de proveedores diversos: equipos livianos, internet, alojamientos, alimentación.

#### **JJC-SCHRADER CAMARGO S.A.C.**

##### **Asistente Administrativo de Obra**

**Julio 2018 – Agosto 2018**

##### **Proyecto: Espesadores de Relaves (Tacna)**

Responsable administrativo para proyecto en Mina Toquepala de Southern Copper Corporation

- Elaboración de cajas chicas y entregas a rendir.
- Coordinador logístico de proveedores diversos: equipos livianos, alimentación, etc.
- Realización de compras menores de materiales.
- Emisión de pedidos de compra diversos.
- Realización de spot check semanal a almacén de obra.
- Emisión de pedidos de venta por venta de materiales usados.
- Programación de pagos semanales a proveedores.
- Compra de pasajes aéreos y/o terrestres para el personal de obra.

#### **JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.**

##### **Analista de Finanzas**

**Marzo 2018 – Mayo 2018**

Encargado de la gestión financiera del rubro inmobiliario.

- Revisión diaria de ingresos en cuentas corrientes.
- Registro de las operaciones financieras diarias: venta de departamentos, pago de cuotas iniciales, adelantos, separación, etc.
- Emisión de cheques por bonos de buen comprador.
- Reembolsos de cajas chicas y entregas a rendir.
- Procesamiento de pagos a proveedores y planillas.
- Pago de PDT impuestos.
- Realización de conciliación bancaria mensual de todas las cuentas corrientes.

#### **JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.**

##### **Administrador de Obra**

**Octubre 2016 – Febrero 2018**

##### **Proyecto: Construcción de Taller de Componentes Ferreyros (La Joya - Arequipa)**

Administrador General de Obra

- Elaboración de cajas chicas y entregas a rendir.
- Consecución de proveedores diversos: equipos livianos, equipos pesados, servicio de vigilancia, servicio de alimentación, servicio de hospedaje, servicio de alquiler de baños, servicio de alquiler de oficinas, etc.
- Realización de compras menores de materiales.
- Elaboración de pre-facturas por valorización de obra y adicionales.
- Programación de pagos semanales a proveedores.
- Elaboración de contratos por prestación de servicios diversos.
- Realización de spot check semanal a almacén de obra.
- Emisión de pedidos de compra diversos.

- Emisión de pedidos de venta por venta de materiales usados y/o descuentos al personal.
- Venta de stock final de almacén por cierre de obra.
- Elaboración de actas de cierre de contratos.
- Elaboración de informe administrativo final de obra.

## **JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A. / CONSORCIO HUACHO-PATIVILCA**

**Administrador de obra** **Abril 2016 – Septiembre 2016**

**Proyecto: 2da. Etapa Construcción de Carretera Tramo: Huacho – Pativilca**

Administrador destacado para representar a JJC en Consorcio con Graña y Montero

- Elaboración de cajas chicas y entregas a rendir.
- Coordinaciones con proveedores de bienes y servicios.
- Elaboración de pre-facturas por valorización de obra y adicionales.
- Realización de compras menores de materiales.
- Consecución de nuevo almacén de obra por apertura de nuevo frente de trabajo.
- Trato con sindicato de trabajadores de construcción civil.
- Programación de pagos semanales a proveedores.

## **CONSORCIO CEMENTOS PIURA**

**Administrador de obra** **Febrero 2016 – Marzo 2016**

**Proyecto: Construcción de Nueva Planta de Cementos Pacasmayo (Piura)**

Administrador destacado a Planta Cementera para realizar el cierre administrativo de obra.

- Elaboración de cajas chica y entregas a rendir.
- Venta de stock final de almacén por cierre de obra.
- Elaboración de actas de cierre de contratos.
- Realización de compras menores de materiales.

## **CONSTRUCTORA JME S.A.C.**

**Asistente Administrativo de Obra** **Febrero 2016 – Marzo 2016**

**Proyecto: Obras civiles para la Central Hidroeléctrica Quitaracsa (Ancash)**

Responsable administrativo en campamento de obra.

- Mano de cajas chicas del frente de obra.
- Emisión de pre-boletas y pre-facturas por venta de bienes usados.
- Programación de pagos semanales a proveedores.
- Coordinación sobre implementación de campamentos de obra.
- Soporte logístico de vehículos livianos.
- Elaboración de actas de cierre de contratos.

## **ABENGOA PERU S.A.**

**Asistente Administrativo** **Octubre 2013 – Diciembre 2014**

**Proyecto: Línea de Transmisión de 220 kV Cotaruse a Mina Las Bambas**

**(Apurímac)**

Responsable administrativo destacado a obra.

- Encargado de administración de caja chica de obra.
- Logístico para conseguir proveedores de equipos livianos: camionetas para traslado de personal.
- Reclutador del personal de obra.
- Responsable de programación de pagos a proveedores.
- Entrega de boletas de pago y contratos de trabajo para firma.

**Asistente Administrativo**

**Febrero 2012 – Septiembre 2013**

**Proyecto: Línea de Transmisión de 500 kV Chilca - Marcona – Montalvo**

Encargado de la gestión administrativa del proyecto desde la sede central en Lima

- Control de contratos por servidumbre de obra.
- Emisión de cheques por compensación a afectados por servidumbre de obra y/o daños.
- Control de archivos diversos: planos, cartas, etc.
- Registro de base de datos de pagos realizados a afectados por servidumbre de obra.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - 2022  
MBA - Maestría en Administración

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2007 - 2011  
Licenciado en Administración

**OTROS ESTUDIOS**

SITEMA S10 S.A.C.: ERP S10 Módulo Pedidos y Compras, Almacenes 2020  
INSTITUTO CULTURAL PERUANO NORTEAMERICANO: inglés intermedio 2020  
AGM OUTSOURCING DE PLANILLA Y CAPACITACIONES: Planillas  
Construcción Civil 2020  
LAPROTEL E.I.R.L.: Planillas de Remuneraciones Régimen General 2015  
TECSUP: Control de inventarios y almacenes 2013  
CEPS-UNI: Excel Empresarial 2011

## **Javier Alex Orellana Tovar**

Ejecutivo con amplia experiencia liderando equipos de seguridad y salud en el trabajo, logística y transporte en el sector consumo masivo. Destacada habilidad para el desarrollo de estrategias de implementación y ejecución de sistemas de gestión, estandarización de procesos y cumplimiento técnico normativo. Enfoque holístico y liderazgo de equipos multidisciplinarios para la consecución de resultados. Ingeniero Industrial, especialización en gestión por procesos y sistemas de gestión integrados. Inglés avanzado.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.**

Producción y comercialización de productos de consumo masivo. Miembro de Grupo AB InBev, el grupo cervecero más grande del mundo.

#### **Logistics Safety Manager**

**Julio 2020 – Septiembre 2022**

Líder de la gestión de safety en el área logística y comercial con alcance a 07 almacenes de producto terminado (APT) y 34 centros de distribución (CD) a nivel Perú.

- 3er Puesto Ranking Safety BU 2021, evaluación de gestión de safety a nivel de accidentalidad.
- 2do Puesto Ranking Safety BU 2020, evaluación de gestión de safety a nivel de accidentalidad.
- Reducción de accidentalidad en 70% del 2020 al 2022
- Pilar Safety CD Trujillo 3er puesto Programa de Excelencia Global en el año 2021
- Pilar Safety CD Cusco 1er puesto a nivel Global ABI en el año 2020
- Implementación de modelo de seguridad basada en el comportamiento
- Implementación Torre de control security BU PERU

#### **Lead Distribution Process Optmization**

**Mayo 2018 - Junio 2020**

Implementador y auditor regional del manual de operaciones DPO para los centros de distribución CD (+de 300) del área logística de la Zona Middle Américas: México, Centro América y Caribe, Colombia, Perú y Ecuador (COPEC).

- Certificación DPO en más de 50 CDs de Middle Américas
- Certificación y Nivel Sostenibilidad en más del 80% del volumen de CDs de COPEC: Colombia, Perú y Ecuador.
- Participación en auditorias con el equipo global de ABI en visitas a centros de distribución a nivel Middle Américas
- Nivel excelencia (world class) en más de 10 Centro de distribución.
- 3er puesto del CD Trujillo de BU Perú en el programa de excelencia global de Logística ABI

#### **Transportes 77 S.A.**

Transporte de mercancías por vía terrestre y fluvial. Miembro de Grupo AB InBev, el grupo cervecero más grande del mundo.

#### **Coordinador Safety & Drivers**

**Septiembre 2014 - Abril 2018**

Responsable a nivel nacional de la gestión de conductores de transporte primario e implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para las transportadoras: Transportes 77 S.A. y Naviera Oriente S.A.C.

- Implementación de modelo: forma responsable de operar para transporte primario con conductores propios

- Implementación del sistema de gestión SST a nivel nacional
- Reducción de accidentalidad y siniestralidad en más de 60%

### **PepsiCo Alimentos Perú S.R.L.**

Empresa Multinacional dedicada a la producción y comercialización de snacks salados y dulce. Snacks América Latina forma parte de la corporación PepsiCo Internacional y cuenta con 15 años abasteciendo al mercado nacional y por su excelente gestión y productividad es considerada una de las plantas modelo de toda la región Andinos.

#### **Analista de Operaciones**

**Marzo 2012 - Agosto 2014**

- Responsable del sistema integrado de gestión de medio ambiente, seguridad y salud ocupacional certificado bajo las normas ISO 14001 y OHSAS 18001: Planificación de objetivos y metas, cumplimiento de requisitos legales, elaboración de matrices de riesgo, implementación de controles operacionales, seguimiento y medición.
- Responsable del sistema GEHSMS (Global Environment, Health and Safety Management System): Gestión de Programas MASS: Políticas, Análisis de Riesgo, Controles Operacionales, Seguridad en Flota, Gestión de Residuos, Trabajos críticos, gestión de contratistas, programas de salud ocupacional.

### **Petróleos del Perú PETROPERU S.A.**

Empresa estatal de derecho privado dedicada al transporte de hidrocarburos, refinación y comercialización. Operaciones Conchán (OPC) cuenta con 38 años bajo la gestión corporativa de Petroperú abasteciendo al mercado nacional e internacional y por su excelente gestión y productividad es considerada como la refinería modelo de la corporación.

#### **Asistente de Planta – Conchán Lurín**

**Enero 2011 - Diciembre 2011**

- Elaboración, modificación y actualización de procedimientos operativos en el marco del Sistema Integrado de Gestión ISO 9001, ISO 14001 para el Departamento Administración.
- Apoyo en la implementación del sistema de gestión de seguridad OHSAS 18001. Elaboración de IPER's del Departamento Administración.
- Capacitación mediante charlas, cursos y conferencias a personal de Petroperú y empresas contratistas, sobre el sistema integrado de gestión.
- Participación como miembro del Comité Superior de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Participación en Auditorías Internas y Externas del Sistema Integrado de Gestión: Recertificación del ISO 9001 y satisfactoria Auditoría de Seguimiento del ISO 14001.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración	2019 - 2022
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Programa de Alta Especialización en Gestión por Procesos	2015 - 2016
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diploma Internacional Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo	2014 - 2014
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA – (10MO SUPERIOR) Bachiller en Ingeniería Industrial	2007 - 2012

**OTROS ESTUDIOS**

SGS DEL PERÚ: <i>HACCP Análisis de Peligros y puntos críticos de control</i>	2012
BUREAU VERITAS: <i>Formación de Auditor Interno OHSAS 18001</i>	2012
PUCP: <i>Diseño de Indicadores de Gestión</i>	2011
UNI: <i>Sistemas Integrados de Gestión ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007</i>	2011
UNI: <i>Programa de Especialización en Gestión de la Producción</i>	2010
ICPNA: INGLÉS AVANZADO	2009 - 2013

## **Erika Ordoñez Curillo**

Profesional con experiencia en área de aseguramiento de calidad en industria farmacéutica.

Experiencia en sistemas de calidad ISO 9001, implementación de buenas prácticas de almacenamiento y distribución para productos farmacéuticos y liberación al mercado de productos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Novartis Biosciences Perú S.A.**

Importador y distribuidor de productos farmacéuticos.

#### **Especialista de Aseguramiento de Calidad**

**Mayo 2020- Actualidad**

Responsable de la liberación al mercado de productos a nivel de Perú, Ecuador, Panamá y países del Caribe; oversight de

#### **ABBOT EPD**

Fabricación de productos farmacéuticos

#### **Especialista de Aseguramiento de Calidad**

**Diciembre 2018 – Mayo 2020**

Estuve encargada del manejo de reportes de excepción a nivel de la organización y manejo proyecto para minimizar los eventos de calidad.

#### **HOSPITAL CHINCHEROS**

Establecimiento de Salud del Nivel II-1

#### **Serumista**

**Octubre 2016 – Octubre 2017**

Responsable del servicio de farmacia ambulatoria y de dosis unitaria del hospital.

#### **MERCK PERUANA S.A.**

Importador y distribuidor de productos farmacéuticos.

#### **Analista de Aseguramiento de Calidad**

**Junio 2014– Octubre 2016**

Responsable del proceso de liberación, supervisión del operador logístico y cumplimiento de buenas practicas de almacenamiento y distribución.

#### **Practicante profesional**

**Febrero 2013 – Febrero 2014**

Brindar soporte al area de asegurameinto de calidad

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 - Actualidad

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD

PERUANA

CAYETANO

HEREDIA

2008-2012

Farmacia y Bioquímica

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la viabilidad de un plan de negocio relacionado a la implementación de un centro médico especializado en tratamiento de enfermedades respiratorias en la ciudad de Lima, ubicado en San Juan de Lurigancho.

Siendo así, de acuerdo con el análisis de la situación del sector y el entorno competitivo de los negocios tipo centro médico especializado en enfermedades respiratorias se ha determinado que hay oportunidad para el centro de médico propuesto, debido que el sistema de salud peruano es deficiente y existe un número importante de pacientes crónicos (más del 30% del total de pacientes que sufren este tipo de enfermedades) que buscan un centro de salud con un servicio oportuno y a un precio accesible. Actualmente no se cuenta con empresas que compitan directamente en la zona de interés; sin embargo, es probable que ante el éxito de la propuesta aparezcan potenciales competidores.

El estudio de mercado realizado reafirmó la necesidad de atención de enfermedades respiratorias por su alta incidencia en la población limeña, más aún en zonas con alta humedad como San Juan de Lurigancho. Así también, se determinó que el 70% de los encuestados tiene por lo menos una persona en su hogar que sufre de males respiratorios, de los cuales el 38.5% son personas que tienen la enfermedad en estado crónico y actualmente se atienden en centros donde la calidad de atención es muy baja, siendo así que el 61% manifestó un alto grado de insatisfacción. Además de ello, dos de los atributos que han manifestado que valoran son la cercanía del centro de atención y el precio.

Por otro lado, en el estudio cualitativo, los expertos señalaron que los servicios que no deberían faltar son: nebulizaciones, imagenología, inmunología, otorrinolaringología, terapia respiratoria, laboratorio y radiografía.

Respecto al plan estratégico y de marketing, se ha determinado que la propuesta de negocio tendrá principalmente una estrategia enfocada en brindar un servicio oportuno que asegure una atención en un plazo máximo de 48 horas y que ésta sea a un precio accesible. Los servicios de atención médica y complementarias para enfermedades respiratorias serán ofrecidos a pacientes crónicos y sus cuidadores que requieren atención

en el distrito de San Juan de Lurigancho y sus alrededores en el Nivel Socioeconómico B, C y D.

En el plan de operaciones se definió que el nombre del centro salud será Neumo Med, el cual trata de transmitir confianza a partir de su logo y nombre. La ubicación escogida para Neumo Med es la Avenida Pirámide del Sol cruce con Los Chasquis en Zárate, que es una zona con alto tránsito peatonal y vehicular, además tendrá una capacidad de atención diaria no menor a 22 atenciones de servicios principales (neumología y otorrinolaringología) y 18 atenciones de servicios complementarios (espirometría, nebulización y rayos X) en el primer año considerando un 40% de la capacidad máxima. Se ha estimado una inversión inicial para operaciones de S/ 569,016. Para los siguientes años, se proyecta un crecimiento de capacidad del 10% anual por lo que se incrementarían los ingresos, sin embargo, esto también estará sujeto a incrementar los costos y gastos en los planes de operaciones, marketing y recursos humanos para poder atender la demanda.

Posterior a la evaluación estratégica, operativa y de marketing, al evaluar la viabilidad económica-financiera del proyecto se obtiene un VAN de S/ 99,314 y una TIR de 35% que se obtuvo de descontar a valor presente los flujos económicos con una tasa de descuento de 30% la cual fue recomendada por expertos en el sector. Al realizar un análisis de riesgos financieros se identificó que el precio y la cantidad demandada de servicios son las variables más relevantes, siendo la primera la más sensible.

Finalmente, luego de la investigación realizada, se llega a la conclusión que el proyecto es viable tanto técnica como económicamente.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del Problema

Las patologías y/o trastornos respiratorios son muy comunes a nivel mundial, dentro de ellos se encuentran las infecciones respiratorias agudas (IRAS) que se caracterizan por tener una duración no mayor de dos semanas. Este tipo de infecciones que pueden ser virales o bacterianas generalmente afectan a los menores de cinco años y a adultos mayores (Minsalud, 2018). En Perú en el año 2020 se han reportado alrededor de 570 mil casos de episodios de IRAS, de las cuales el 21% han tenido lugar en Lima (MINSAL, 2020).

La Dirección de Red Integrada de Salud (DIRIS) de Lima que reporta mayor incidencia de IRAS es la DIRIS Lima Centro, la cual tiene en su jurisdicción 14 distritos: San Juan de Lurigancho, Lima Cercado, La Victoria, Surquillo, Breña, San Borja, San Miguel, entre otros. En 2021 de los distritos que han reportado mayor incidencia de IRAS fue San Juan de Lurigancho con un total de 1635 casos, lo cual representa el 45% del total de los casos reportados en la DIRIS mencionada (MINSAL, 2022). Aparte de ello, la DIRIS Lima Centro ha reportado que en el año 2020 la primera causa de morbilidad era las enfermedades respiratorias en general (entre agudas y crónicas) y el 49% de los casos de sus atenciones han sido registrados en San Juan de Lurigancho (MINSAL, 2020).

Así también, las enfermedades no transmisibles que en su mayoría son resultado de un estilo de vida inadecuado son la causa del 50% de enfermedades en el territorio peruano. Dentro de estas enfermedades no transmisibles se encuentran las enfermedades respiratorias crónicas, además de diabetes tipo II, enfermedades de sistema cardiovascular y cáncer (PAHO, 2020). Las enfermedades respiratorias crónicas, además de ser resultado de un estilo de vida inadecuado como el consumo de tabaco, también está relacionado a la calidad del aire y exposiciones ocupacionales (Michels Kathleen, 2020). Dentro de las enfermedades respiratorias crónicas más frecuente se encuentra la Enfermedad

Obstructiva Crónica (EPOC) que cuenta con alta morbilidad y mortalidad a nivel mundial, el cual mediante un estudio en América Latina y el Caribe se ha estimado que tiene una prevalencia de 8.9% (Olortegui-Rodriguez et al., 2022).

Como parte de las enfermedades crónicas también hay que considerar que debido que ya estamos a dos años con la pandemia por COVID-19 se ha evidenciado que las personas que han tenido la enfermedad han desarrollado secuelas como fibrosis pulmonar, lo cual requiere una atención y control adecuado (Potr Boros et al., 2022).

Considerando lo mencionado respecto a la alta incidencia de IRAS y enfermedades respiratorias en general en el distrito de San Juan de Lurigancho es atractivo ofrecer el servicio especializado en enfermedades respiratorias en dicho distrito. Sumado a ello, este distrito cuenta con alrededor de 1 millón de habitantes y solo tiene con un total de 34 establecimientos de salud entre públicos y privados, en los cuales hay 10 puestos de salud, 23 centros de salud y 1 hospital, además no se ha registrado ningún establecimiento de salud especializado en enfermedades respiratorias (MINSA, 2022).

## 1.2. Objetivos

### *Objetivo general:*

Determinar la viabilidad técnica y financiera del plan de negocio para la implementación de un centro médico especializado en tratamiento de enfermedades respiratorias en la ciudad de Lima que garantice al usuario y/o paciente una atención oportuna y cálida.

### *Objetivos específicos:*

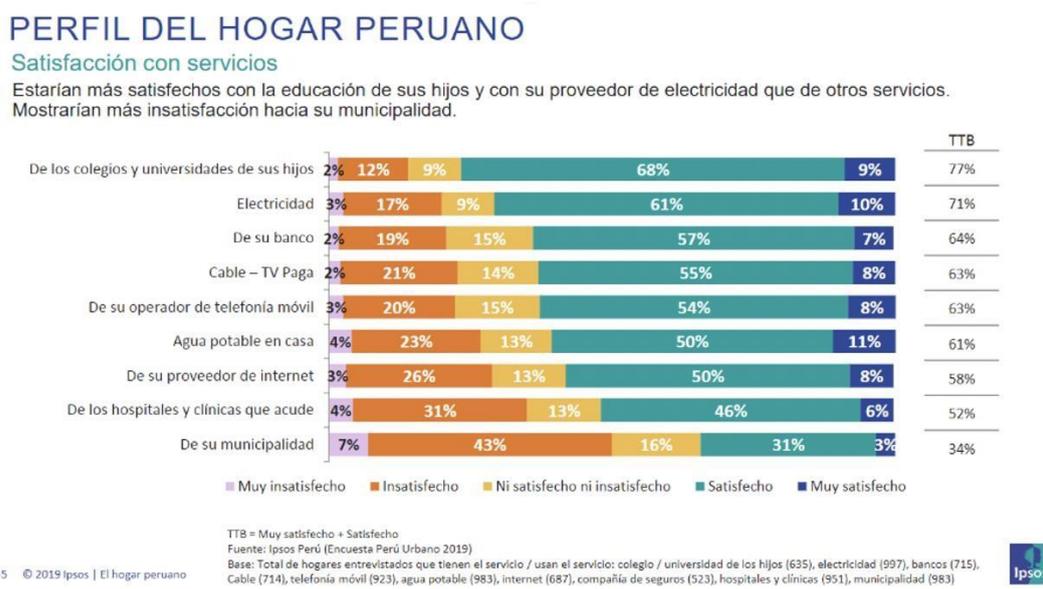
- Efectuar un análisis de la situación del sector y el entorno competitivo de los negocios tipo centro médico especializados en enfermedades respiratorias.
- Realizar estudio de mercado cualitativo y cuantitativo para identificar los requerimientos de los usuarios y la determinación de los segmentos potenciales del servicio de salud especializado en enfermedades respiratorias que permitan establecer el mercado objetivo.
- Conocer la necesidad de atención de personas que requieran servicios de salud especializados en enfermedades respiratorias.
- Diseñar modelo de negocio y una cartera de servicios para el centro médico de enfermedades respiratorias.
- Diseñar los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero para el proyecto propuesto.
- Evaluar la viabilidad económica-financiera para implementar un centro de salud de enfermedades respiratorias.

### 1.3. Justificación

De acuerdo a la información ya revisada respecto a la incidencia de enfermedades respiratorias en el Perú y en específico del distrito de San Juan de Lurigancho; además, por la tendencia mundial creciente de las últimas tres décadas en las discapacidades y morbilidades relacionadas a enfermedades crónicas respiratorias como EPOC, asma y neumoconiosis por tabaquismo, contaminación ambiental, exposición a riesgo, envejecimiento e índice de masa corporal elevado (Healio, 2020); es atractivo establecer como negocio un centro médico especializado ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.

En adición, el sector de salud en el Perú es deficiente y tanto el servicio de salud público como privado no es capaz de lograr la satisfacción de los pacientes por diversos factores, siendo uno de ellos su capacidad instalada inadecuada. Siendo así, según Ipsos (2019) registró que el 31% de los hogares peruanos no están satisfechos con los servicios de salud y el 13% no se encuentran satisfechos ni insatisfechos, ver en la Figura 1.1.

Figura 1.1. Perfil del hogar peruano, 2019.



Fuente: IPSOS (2019)

Por otro lado, según IPSOS (2019), el 32% de los ahorros de los jefes de hogares está destinado para aspectos relacionados a la salud de la familia (ver Figura 1.2), lo cual encabeza la lista de los motivos por los que ahorran estos. En este sentido, se aprecia la existencia de una demanda insatisfecha que se debe aprovechar con el desarrollo del

proyecto para implementar un centro médico especializado en tratamiento de enfermedades respiratorias en la ciudad de Lima.

Figura 1.2. Ahorro del jefe del hogar, jefe de hogar, 2018.

## JEFE DE HOGAR

### Ahorro

La mitad de los jefes de hogar peruanos suele ahorrar, aproximadamente un 17% de sus ingresos.

Guardarían este dinero para problemas de salud, emergencias y educación de los hijos principalmente.



Fuente: IPSOS (2019)

## 1.4. Contribución

La presente investigación tiene como finalidad elaborar un plan de negocio para un centro médico especializado en el tratamiento de enfermedades respiratorias en la ciudad de Lima. La implementación de este centro especializado busca contribuir al sistema de salud para mejorar la calidad de vida mediante lo siguiente:

- Poner a disposición del distrito de San Juan de Lurigancho y zonas aledañas un centro médico especializado en enfermedades respiratorias que brinde un servicio de calidad y con infraestructura apropiada.
- Cubrir la demanda de pacientes con enfermedades y/o trastornos respiratorios que hay en San Juan de Lurigancho.
- Otorgar la posibilidad a los médicos para que brinden atención a las afecciones respiratorias en la infraestructura que se dispondrá.

## 1.5. Conclusiones del capítulo

Las principales conclusiones del capítulo son:

- En el año 2020 se han reportado alrededor de 570 mil casos de episodios de IRAS, de las cuales el 21% han tenido lugar en Lima.
- En 2021 el distrito que ha reportado mayor incidencia de IRAS fue San Juan de Lurigancho con un total de 1635 casos, lo cual representa el 45% del total de los casos reportados en la DIRIS Lima Centro.
- San Juan de Lurigancho tiene una población de aproximadamente un millón de habitantes y ha registrado como primera causa de morbilidad en el 2020 las enfermedades respiratorias (crónicas y agudas)
- Las enfermedades no transmisibles que en su mayoría son resultado de un estilo de vida inadecuado son la causa del 50% de enfermedades en el territorio peruano, dentro de estas dolencias están las enfermedades respiratorias crónicas. También se ha registrado una tendencia creciente de las enfermedades respiratorias crónicas en las últimas tres décadas.
- Como secuelas de la infección del COVID-19 las personas pueden presentar fibrosis pulmonar, lo cual requiere una atención adecuada.
- El 32% de los ahorros de los jefes de hogares está destinado para aspectos relacionados a la salud de la familia, lo que viene en primera posición del ranking de los motivos por los que ahorran estos líderes de hogar.

## CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL

En el presente capítulo se presentan conceptos relacionados al negocio de un centro médico especializado en enfermedades respiratorias.

### 2.1. Sistema de Salud

El Ministerio de Salud es la autoridad de salud a nivel nacional y tiene como responsabilidad formular, dirigir y gestionar las políticas de salud para promover la salud mediante la prevención de enfermedades, tratamiento y rehabilitación (MINSA, 2022). Por otro lado, la Superintendencia de Salud (SUSALUD) es el organismo que supervisa las diferentes organizaciones del sistema de salud (Lazo-Gonzales et al., 2016).

Así mismo, los médicos que están disponibles a nivel nacional por región se pueden apreciar en la Figura 2.1, donde se puede apreciar que en total a los 66 mil médicos a nivel nacional de los cuales 32 mil se encuentran en Lima (CMP, 2022).

Figura 2.1. Colegio Médico de Perú



Fuente: CMP (2022)

Y la Tabla 2.1 indica el número de neumólogos generales y pediátricos que brindan atención según el Colegio Médico del Perú (CMP).

*Tabla 2.1. Cantidad de médicos por especialidad, CMP del Perú*

<b>Especialidad</b>	<b>Cmp</b>
Alergología	7
Neumología Pediátrica	31
Neumología	1,090
Otorrinolaringología	876
Total, general	2004

*Fuente: CMP (2022)*

### **2.1.1. Categorización y Niveles de atención**

Todo establecimiento de atención de salud debe ser registrado ante el Ministerio de Salud, el cual determina las categorías mediante los tipos de servicios que ofrece cada establecimiento. En el caso del distrito de San Juan de Lurigancho la entidad del MINSA que se encarga de dicho registro es la DIRIS Lima Centro. En la Tabla 2.2, se puede visualizar de manera global como están clasificados y categorizados los establecimientos de salud en San Juan de Lurigancho, en base a su complejidad y característica funcional.

*Tabla 2.2. Establecimientos de Salud en San Juan de Lurigancho 2021*

<b>CATEGORIA</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
I-2: Primer nivel de atención – Puesto de Salud con Médico.	10	29.41%
I-3: Primer nivel de atención – Centro de Salud sin internamiento	23	67.65%
II-2: Segundo nivel de atención – Hospital I	1	2.94%
Total	34	100.00%

*Fuente: MINSA (2022)*

Como parte del presente plan de negocio se plantea un establecimiento de salud del Nivel I-3, el cual dentro de sus principales servicios a brindar son de complejidad intermedia y la atención que se ofrece es ambulatoria; dentro de los servicios de este nivel se encuentran las consultas médicas externas, pruebas de diagnóstico y servicios de rehabilitación y/o terapéuticas (MINSA, 2019).

### **2.1.2. Marco Legal**

El marco legal relacionado al centro médico especializado en enfermedades respiratorias que se propone en el presente plan de negocio está compuesto principalmente por:

- Ley N°26842, Ley General de Salud
- Decreto Supremo N°013-2006 Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo.
- Resolución Ministerial N°769-2004 Norma Técnica para Categorías de Establecimientos del Sector Salud.
- Resolución Ministerial N°708-94 Norma Técnica para la Elaboración de Proyectos Arquitectónicos Centro de Salud.
- LEY N°29414 Ley Que Establece Los Derechos de las Personas Usuarias de los Servicios de Salud.
- Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades
- Ley N°28976, Ley de Marco de Licencia de Funcionamiento
- Ley N°29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor

### **2.2. Conclusiones del capítulo**

Las principales conclusiones del capítulo son:

- En Perú, en 2021 la cantidad total de neumólogos generales es de 1,090 y 31 neumólogos pediátricos que brindan atención.
- El presente plan de negocio propone crear un establecimiento de salud del Nivel I-3, el cual dentro de sus principales servicios a brindar son de complejidad intermedia y la atención que se ofrece es ambulatoria.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE ENTORNO**

Una empresa siempre esta interrelacionada con su entorno interno y con el externo; donde influyen multiplicidad de factores. Los cuales se pueden diferenciar por su estrato y tipología en el que se encuentra. La relevancia se origina en conocer los diferentes factores, pronosticar su evolución o posibles cambios y adecuarse o anticiparse mediante la actividad de la empresa.

Por lo tanto, para la metodología del entorno general se ha aplicado el análisis PEST, que reside en explorar cómo puede impactar los factores externos en el desarrollo futuro de la empresa (Segura Villareal, 2022).

### **3.1. Análisis Macroentorno**

#### **3.1.1. Entorno social**

La gestión de la pandemia de COVID-19 es una querrela para el sector salud. Por un lado, mostró la gravedad de los problemas estructurales: mano de obra insuficiente, líneas de frente débiles, poca capacidad de respuesta y falta de equipo médico. Por otro lado, los gobiernos han tomado medidas de contención para reducir el impacto sanitario de la enfermedad. Sin embargo, las restricciones impuestas (congelamientos ciudadanos, restricciones de aforo, toques de queda, etc.) tuvieron un impacto negativo en la actividad económica (Lavado, 2021).

En los años 2020 y 2021, el Ministerio de Salud ha considerado a la pandemia como prioridad; ya que ha destinado presupuesto para que pudiera atender la crisis sanitaria. Lo que ha ocasionada que no atendiera otros problemas de salud. Por ejemplo, del 2019 a la fecha muchos indicadores de la lucha contra la anemia han descendido, algunos de forma drástica. Asimismo, en el tercer trimestre del 2019 y 2021 (mismo periodo), la asistencia efectiva a nivel nacional de servicios de salud descendió 14 puntos (de 50% a 36%).

Para aseverar un acceso efectivo y acertado en los servicios de salud, en el 2022, se necesita invertir en mejoras de infraestructura, equipamiento; además de contar con personal de atención de primer nivel. Además, el sistema de salud necesita una Reforma Integral que le pueda permitir atender aquellas brechas que se han generado en estos últimos años en el sector. Para ello, se requiere ordenar y articular los incentivos de las diferentes instituciones que residen en el sector (IPE, 2021).

### **3.1.2. Entorno económico**

El impacto económico de la epidemia del COVID-19 en el Perú es significativo, y esto se ve reflejado en la situación sanitaria que atraviesa nuestro país, siendo una seria responsabilidad destinar fondos para las diversas actividades de los establecimientos de salud (EESS), para obtener una atención rápida, segura y de calidad. Los servicios de salud de calidad están orientados al paciente, con un enfoque basado en procesos, pero sobre todo en la toma de decisiones basadas en hechos.

Teniendo en cuenta que las metas de salud deseadas logran el insumo requerido, son esenciales porque permiten el desarrollo de actividades (procesos), la entrega de productos y por ende el logro de resultados en términos de la salud que se esperan. Dos factores juegan un papel muy importante en el contexto en el que vivimos: Desde el punto de vista presupuestario, el estado asigna principalmente dos especificaciones: MINSA y SUSALUD. MINSA asegura la disponibilidad de insumos médicos, la continuidad de SUSALUD y el cumplimiento de los procedimientos médicos en el ES (Gutiérrez-Aguado et al., 2021).

El Banco Mundial informo que los países del Caribe y Latinoamérica requieren invertir en salud, ver Anexo 6; por tanto, este indicio se ha vuelto más relevante desde inicios de la pandemia; sin embargo, los diferentes gobiernos de dichos países y sobre todo en el Perú, es un tema que aun no ha sido atendido con la relevancia que lo merece (Banco Mundial BIRF-AIF, 2020).

La desaceleración y la detención del crecimiento de la cobertura universal de salud en la región, se debe a una asignación defectuosa en el gasto de salud. El incremento del PBI, ver Anexo 7 y el gasto en salud guardan una relación positiva, ya que sí aumenta el PBI aumenta el gasto de salud, o si disminuye ambos también disminuyen. Además, en los últimos cinco años, el gasto de salud es mayor que el crecimiento económico.

En el Perú el incremento del gasto en salud fue mayor que el del PBI entre 2010 y 2017, ver Anexo 8; sin embargo, no sólo importa tener los recursos económicos, sino que estos deben gestionarse eficientemente algo que en el país no se practica ya sea por la corrupción y/o falta de capacitación de los responsables de liderar el sistema de salud (Banco Mundial BIRF-AIF, 2020).

Es importante determinar cuáles ha sido los efectos Post COVID – 19 en todas sus dimensiones; para que se pudiera crear modelos predictivos con el fin de anticipar estimaciones de necesidades; ya que el sector de salud, paso por momentos de muchas crisis sanitarias, con los colapsos en hospitales y la falta de recursos; lo que hizo que muchos pobladores hicieran uso de los servicios particulares (Laurente, 2021).

El sector no solo se vio afectado por el colapso de los servicios públicos al enfocarse sus mayores esfuerzos por la COVID-19, lo que disminuyó la atención de las otras enfermedades que implican a la población peruana.

### **3.1.3. Entorno político – legal**

Las políticas de salud introducidas por cada gobierno no tienen continuidad, lo que provoca que las propuestas de reforma de salud se acorten y no tengan un impacto significativo en la situación de salud del país. La Convención Nacional de 2002 que delinean 31 políticas gubernamentales, incluyendo el acceso universal a los servicios de salud y seguridad social, no han sido desarrolladas y fortalecidas, quedando solo estas reformas para siempre.

El potencial para mejorar el sistema de salud del país pasa necesariamente por: en primer lugar, la inversión en salud acercaría el 6.6% promedio del PIB latinoamericano, así como elevaría el gasto per cápita a casi USD 680 en comparación con el promedio de América Latina: USD 1026. La escasez de recursos humanos se resolvió antes del estallido de la epidemia que provocó la escasez de 73,348 trabajadores médicos, incluidos 13,000 médicos. En tercer lugar, se requieren inversiones a corto y mediano plazo para compensar el déficit de capacidad instalada, que el Ministerio de Salud define como infraestructura inestable y equipos obsoletos e inoperables. El 97% de la capacidad instalada es insuficiente, y en hospitales el 96%. En cuarto lugar, atender la brecha tecnológica, no solo relacionada con equipos médicos y no médicos de alta tecnología,

sino también relacionada con procesos de atención que acerquen la calidad de la atención integral.

En estos tiempos ha cobrado relevancia la importancia de la telemedicina, proceso que debe establecerse y utilizarse periódicamente. En quinto lugar, revisar la organización de los servicios, modificando las normas de las redes integradas de salud y completándolas para agilizar su instalación para atender la demanda dispersa y creciente (Tarazona Fernández, 2021).

La salud es un derecho humano fundamental. Es un derecho constitucional y un derecho humano. Tiene derecho a la salud sobre la base de la simple condición humana. Si hay un derecho esencial para la supervivencia, ese es el derecho a la salud. El artículo 25, N° 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos establece: *“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado, a una salud adecuada para sí y su familia y, sobre todo, a la alimentación, el vestido, la vivienda, la atención médica y las prestaciones sociales necesarias; también tiene derecho a un seguro, en caso de desempleo, enfermedad, lesión, viudez, vejez o cualquier otra pérdida de los medios de subsistencia, causada por circunstancias fuera de su control”*.

El artículo 12 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales establece: “El derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental. Entre las medidas que los Estados Parte en el Pacto deben tomar para asegurar la plena realización de este derecho se encuentran las necesarias para: (a) reducir la mortalidad y la mortalidad infantil, y el sano desarrollo de los niños (García Ascencios, 2020).

#### **3.1.4. Entorno tecnológico**

En la publicación del Decreto Legislativo N.º 1490; oficializado el 10 de mayo del 2020, menciona al uso de equipos digitales en el sector de salud. Por ejemplo; el uso de herramientas digitales en los servicios de salud a distancia; de esta manera se hacen alcanzables y oportunos a los pobladores (Aliaga, 2021).

## 3.2. Análisis Microentorno

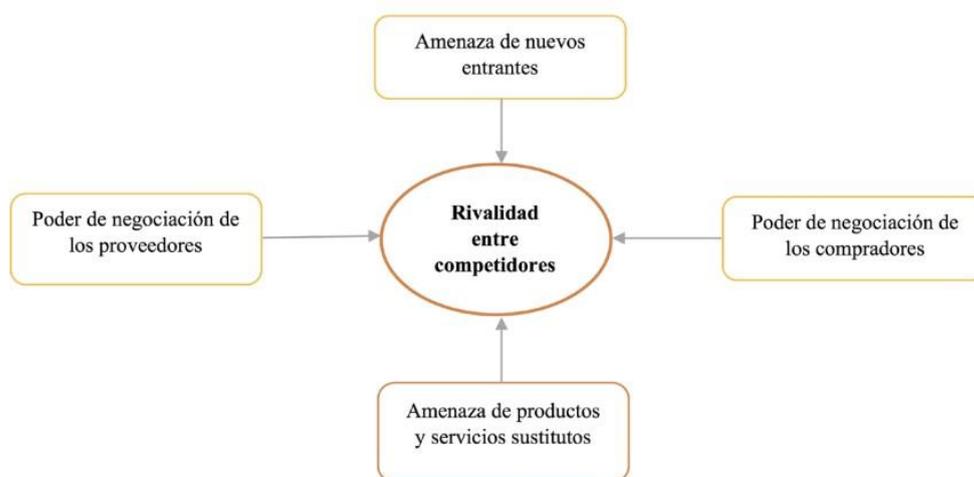
### 3.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter mostró el análisis estructural de un sector (ver Figura 3.1); en el periodo de los ochenta; un modelo sencillo para determinar el nivel de competitivo, el cual se ha aplicado en sector salud; frecuentemente la rentabilidad y la competitividad en el largo plazo requieren de su estructura.

El resultado está supeditado por tipologías técnicas y económicas que se fijan en cada una de las cinco fuerzas: (i) la amenaza de nuevos competidores entrantes, (ii) la amenaza de servicios sustitutos, (iii) el poder de negociación de los compradores, (iv) el poder de negociación de los proveedores y (v) la rivalidad entre los competidores existentes.

Para poder medir el nivel de competitividad del sector; es determinante evaluar cada intensidad de cada fuerza para evaluar si afecta en el flujo económico del capital y en el margen de utilidad potencial (León et al., 2020).

Figura 3.1. Las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia del sector



Fuente: Porter (2008, p. 60).

Fuente: León et al. (2020)

Las cinco fuerzas es una gráfica de estrategia comercial ampliamente utilizado para analizar la fuerza competitiva de una empresa. De esta forma, aprovechar las oportunidades actuales del mercado y así mitigar las amenazas potenciales (Simla, 2022).

### ***3.2.1.1. Poder de negociación de los compradores***

Se entenderá por cliente a los pacientes o personas naturales que reciban servicios directos. Existen clientes indirectos que no consumen el servicio, sino que pagan el servicio recibido por el paciente.

El aumento de la demanda hizo posible que varias instituciones médicas privadas de Lima invirtieran en nuevos centros médicos. Los aportes declarados en la EPS corresponden al total de aportes cubiertos por los regímenes de salud contratados. En el caso de los seguros regulares, incluye aquellos que la organización de trabajadores o de empleadores (EE) paga directamente a la EPS además del saldo que reciben por aportes realizados por el empleador Pago a EsSalud. La financiación de los planes opcionales es responsabilidad exclusiva de la persona física o jurídica que proporciona el seguro.

Los dígitos de aportes y gastos por servicios médicos del cuadro corresponden a los aportes y gastos pagados por prestaciones médicas a jubilados, según IAFAS EPS y tipo de seguro, en el último trimestre (2019-2020) (ver la Figura 3.2), ambos valores se expresan netos en términos de reservas. En los meses de setiembre a diciembre de 2020, el aporte total recibido para el sistema fue de 640.1 millones de soles, 0.7% superior al del tercer trimestre de 2020 y 0.9% superior al del cuarto trimestre de 2019.

Por otro lado, el gasto otorgado en insumos médicos fue de 421.2 millones, un 22% menos que el tercer trimestre de 2020 y más del 20.7% con respecto a la cifra vista en el cuarto trimestre de 2019, lo que corresponde a una siniestralidad de 65.8%. Este porcentaje es inferior al tercer trimestre de 2020, 19.2 puntos porcentuales (85%); también bajo en el cuarto trimestre de 2019, 18 puntos porcentuales (83.8%) y por debajo del promedio en los últimos nueve trimestres, 13.9 puntos porcentuales (79.7%) (Sunafil, 2021).

En el reporte mensual de EPS 2022 (ver Tabla 3.1), se muestran las afiliaciones del sistema EPS, el informe de entidades prestadoras de salud muestra un 30.2% en Pacífico, mientras que Sanitas un 8.5% de participación; por otro lado, los afiliados regulares (titulares, derechos habientes), potestativos y SCTR indica el número de afiliados (Susalud, 2022).

Figura 3.2. Aportes netos y gastos en prestaciones de salud, Boletín Estadístico - IV Trimestre 2021.

TABLA 3.12 APORTES NETOS Y GASTOS EN PRESTACIONES DE SALUD NETOS SEGÚN IAFAS EPS, TIPO DE SEGURO. CUARTO TRIMESTRE 2019 AL CUARTO TRIMESTRE 2020

Tipo de seguro	IV 2019		I 2020		II 2020		III 2020		IV 2020				
	Aportes	Prestaciones	Aporte mensual por asegurado (S)	Gasto mensual en prestaciones por asegurado (S)	% Sinistralidad								
<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>634 080 079</b>	<b>531 216 131</b>	<b>642 557 824</b>	<b>488 667 328</b>	<b>602 231 642</b>	<b>434 939 679</b>	<b>635 796 574</b>	<b>540 209 525</b>	<b>640 100 486</b>	<b>421 203 002</b>	<b>84,9</b>	<b>55,9</b>	<b>65,8</b>
La Positiva S. A. EPS	15 790 760	12 985 274	16 187 120	10 554 805	11 356 800	5 898 225	16 642 242	13 484 514	19 213 690	10 467 361	22,5	12,2	54,5
Sanitas Perú S. A. EPS	34 731 321	37 103 309	34 765 074	26 101 206	32 978 828	19 981 846	35 569 869	25 214 013	37 878 161	24 961 737	58,6	38,6	65,9
Mapfre Perú S. A. EPS	43 455 056	34 704 162	45 201 110	32 370 390	33 641 541	19 697 769	43 061 345	31 409 049	43 093 592	27 781 578	25,7	16,6	64,5
Pacífico S. A. EPS	281 347 777	222 924 167	282 147 769	208 104 465	276 967 051	175 668 412	285 738 080	243 095 423	285 357 578	223 322 117	120,9	94,6	78,3
Rimac S. A. EPS	258 755 165	223 499 218	264 256 750	211 536 462	247 287 422	213 693 426	254 785 038	227 006 526	254 557 464	134 670 209	127,4	67,4	52,9
<b>Seguro Regular</b>	<b>516 944 122</b>	<b>426 761 702</b>	<b>523 593 844</b>	<b>395 427 748</b>	<b>513 971 742</b>	<b>359 605 901</b>	<b>522 013 779</b>	<b>454 017 391</b>	<b>517 607 736</b>	<b>350 018 022</b>	<b>210,5</b>	<b>142,3</b>	<b>67,6</b>
La Positiva S. A. EPS	3 281 465	3 388 761	3 847 011	3 758 021	3 795 243	1 996 981	4 149 627	4 477 468	4 546 209	3 193 883	189,7	133,2	70,3
Sanitas Perú S. A. EPS	20 072 261	22 226 361	20 184 157	17 072 291	19 385 406	10 672 264	19 180 152	18 017 035	19 225 502	14 029 161	193,6	141,3	73,0
Mapfre Perú S. A. EPS	21 918 980	19 665 688	22 701 522	18 747 796	21 937 943	14 990 854	23 079 245	21 458 368	19 371 886	13 582 109	158,5	111,2	70,1
Pacífico S. A. EPS	257 081 080	205 915 146	257 874 660	190 769 508	258 752 132	166 137 927	264 038 111	230 038 225	264 210 892	205 935 561	232,4	181,1	77,9
Rimac S. A. EPS	214 590 335	175 565 746	218 986 494	165 080 132	210 101 018	165 807 875	211 566 642	180 026 295	210 253 248	113 277 309	195,2	105,2	53,9
<b>Seguro Poteestativo</b>	<b>41 928 080</b>	<b>52 639 870</b>	<b>41 062 494</b>	<b>47 798 010</b>	<b>42 635 839</b>	<b>46 951 009</b>	<b>44 039 455</b>	<b>49 762 282</b>	<b>46 586 194</b>	<b>24 983 018</b>	<b>120,6</b>	<b>64,7</b>	<b>53,6</b>
La Positiva S. A. EPS	236 998	257 140	525 895	275 597	547 633	346 150	807 556	946 670	921 839	737 626	140,4	112,4	80,0
Sanitas Perú S. A. EPS	9 864 890	11 911 573	10 277 371	7 689 851	10 423 407	5 278 457	11 353 398	6 562 743	11 908 073	7 576 089	178,8	113,8	63,6
Mapfre Perú S. A. EPS	1 864 881	1 271 065	1 877 646	1 371 841	1 925 988	337 568	1 973 089	1 132 176	2 066 745	1 800 240	237,9	207,3	87,1
Pacífico S. A. EPS	6 468 135	5 489 007	6 543 214	6 904 939	6 729 328	3 811 847	7 042 336	6 174 952	7 102 036	5 920 955	45,8	38,2	83,4
Rimac S. A. EPS	23 493 176	33 711 086	21 838 368	31 555 781	23 009 482	37 176 986	22 863 096	34 945 742	24 587 501	8 948 107	164,6	59,9	36,4
<b>SCTR</b>	<b>75 207 877</b>	<b>51 814 558</b>	<b>77 901 486</b>	<b>45 441 570</b>	<b>45 624 062</b>	<b>28 382 769</b>	<b>69 743 340</b>	<b>36 429 851</b>	<b>75 906 556</b>	<b>46 201 963</b>	<b>16,2</b>	<b>9,8</b>	<b>60,9</b>
La Positiva S. A. EPS	12 272 297	9 339 373	11 814 213	6 521 186	7 013 923	3 555 094	11 685 079	8 060 377	13 745 642	6 535 853	16,7	7,9	47,5
Sanitas Perú S. A. EPS	4 794 170	2 965 376	4 303 546	1 339 064	3 170 016	4 031 124	5 036 319	634 235	6 744 586	3 356 486	14,0	7,0	49,8
Mapfre Perú S. A. EPS	19 671 195	13 767 409	20 621 943	12 250 753	9 777 610	4 369 347	18 009 010	8 818 505	21 654 961	12 399 229	14,0	8,0	57,3
Pacífico S. A. EPS	17 798 561	11 520 014	17 729 895	10 430 018	11 485 591	5 718 638	14 657 633	6 882 245	14 044 651	11 465 601	13,1	10,7	81,6
Rimac S. A. EPS	20 671 654	14 222 386	23 431 889	14 900 549	14 176 922	10 708 565	20 355 300	12 034 490	19 716 715	12 444 793	25,6	16,1	63,1

Nota: Las cifras que se presentan en este rubro corresponden a los aportes devengados y las prestaciones liquidadas más los ajustes por reservas de prestaciones de salud y reservas de aportes en el periodo

Fuente: SUSALUD, Sistema Electrónico de Transferencia de Información de las Entidades Prestadoras de Salud (SETIEPS) Módulo de Información Económico - Financiera de las IAFAS EPS y Módulo de Información "Afiliações o Titulares, Asegurados, Aportes y Entidades Empleadoras" y reportes de las IAFAS EPS

Elaboración: SUSALUD-IID

Fuente: SUSALUD (2022)

Tabla 3.1. SUSALUD, "Sistema Electrónico de Transferencia de Información de las Entidades Prestadoras de Salud" (SETIEPS) Módulo II de Información

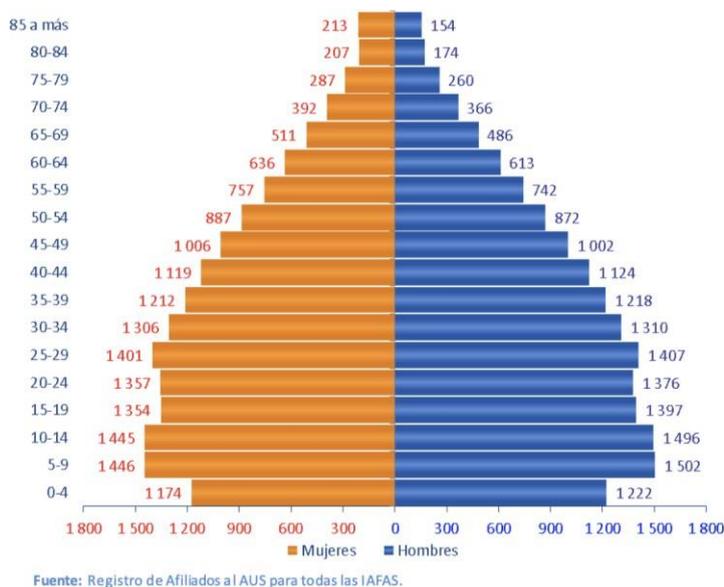
Afiliaación	Sistema de EPS	Sanitas Perú S.A. EPS	Rímac S.A. EPS	Pacífico EPS S.A.	Mapfre Perú S.A. EPS	La Positiva S. A. EPS
Sistema de EPS	2,926,565	248,733	842,633	883,240	632,831	319,128
Porcentaje	100	8.5	28.8	30.2	21.6	10.9
Regulares	849,376	39,224	368,583	389,966	39,957	11,646
Titulares	423,946	22,420	180,670	193,624	21,045	6,187
Derecho-Habientes	425,604	16,977	187,913	196,342	18,912	5,460
Potestativos	136,959	24,130	50,115	53,918	3,043	5,753
SCTR	1,940,230	185,379	423,935	439,356	589,831	301,729

Fuente: SUSALUD (2022)

La distribución de las filiales de seguros de salud (ordinarias y potenciales), contratadas con la EPS IAFAS por edad y sexo ver Figura 3.3, en el cuarto trimestre de 2020. Se evidencia una disminución en el número de asegurados en el grupo de edad de 15 a 19 años y de 20 a 24 tramos porque a los 18 años los hijos del titular pierden la

condición de beneficiarios y la recuperan alrededor de los 25 años cuando se incorporan como propietarios o cesionarios, como cónyuges o compañeros de hecho, como los residentes de IAFAS EsSalud (Sunafil, 2021).

Figura 3.3. Distribución de Afiliados regulares a IAFAS ESP por grupo etario y género



Fuente: SUNAFIL (2021)

Por otro lado, de acuerdo con el origen de las localidades que asisten a consulta externa en el Hospital de San Juan de Lurigancho, en el año 2019, (i) el 13.05% proviene de la localidad de Huáscar; (ii) el 7.2% de Canto Grande; (iii) el 5.29% de J. C. Mariátegui; mientras que el 18.96% de su población pertenecen a otras localidades (HSJL, 2020).

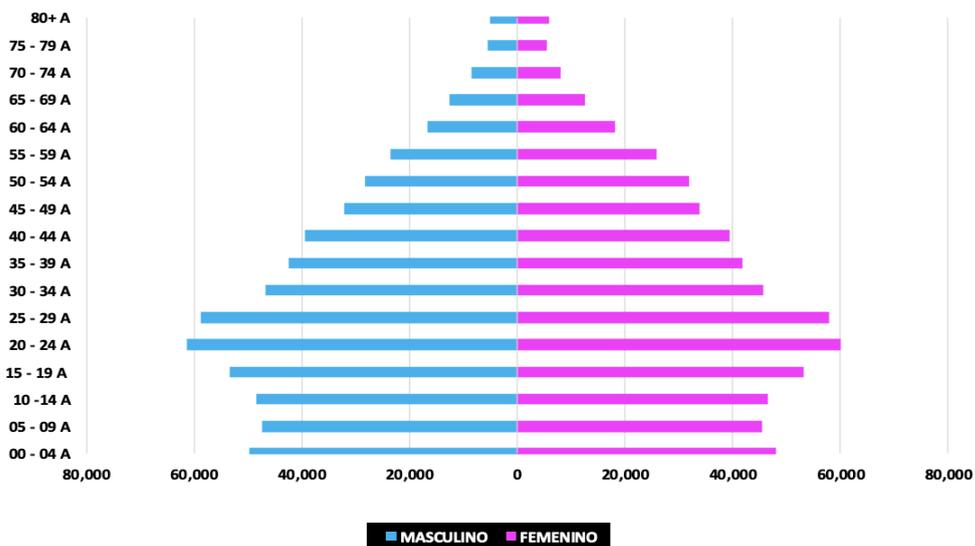
La población de habitantes asciende a 1,160,109 en el distrito de San Juan de Lurigancho. El 8.44% de ellos lo conforman menores de 5 años; el 24.65% de 5 a 15 años; 29.11% población joven y 8.48% el adulto mayor. En la Figura 3.4 y 3.5, se observa que el porcentaje género femenino (50.06%) es mayor que el masculino (49.94%) (HSJL, 2020).

Figura 3.4. Tabla Poblacional del distrito De San Juan de Lurigancho, 2019

Rango de Edad	varones	Cantidad en %	Mujeres	Cantidad en %	Total Cantidad	Total Cantidad en %
00 - 04 A	49,830	4.30	48,095	4.15	97,925	8.44
05 - 09 A	47,384	4.08	45,581	3.93	92,965	8.01
10-14 A	48,340	4.17	46,557	4.01	94,897	8.18
15 - 19 A	53,415	4.60	53,148	4.58	106,563	9.19
20 - 24 A	61,344	5.29	60,108	5.18	121,452	10.47
25 - 29 A	58,842	5.07	57,905	4.99	116,747	10.06
30 - 34 A	46,671	4.02	45,798	3.95	92,469	7.97
35 - 39 A	42,500	3.66	41,792	3.60	84,292	7.27
40 - 44 A	39,370	3.39	39,503	3.41	78,873	6.80
45 - 49 A	32,079	2.77	33,980	2.93	66,059	5.69
50 - 54 A	28,259	2.44	31,901	2.75	60,160	5.19
55 - 59 A	23,428	2.02	25,959	2.24	49,387	4.26
60 - 64 A	16,611	1.43	18,165	1.57	34,776	3.00
65 - 69 A	12,452	1.07	12,622	1.09	25,074	2.16
70 - 74 A	8,421	0.73	8,191	0.71	16,612	1.43
75 - 79 A	5,401	0.47	5,584	0.48	10,985	0.95
80+ A	4,981	0.43	5,892	0.51	10,873	0.94
<b>Totales</b>	<b>579,328</b>	<b>49.94</b>	<b>580,781</b>	<b>50.06</b>	<b>1,160,109</b>	<b>100</b>

Fuente: HSJL (2020)

Figura 3.5. Pirámide Poblacional del Distrito de San Juan de Lurigancho Según Proyecciones INEI, REUNIS



Fuente: HSJL (2020)

El perfil de procedencia por localidades del distrito de San Juan de Lurigancho (ver Tabla 3.2), se muestra de mayor a menor, teniendo en primer lugar al distrito de Huáscar con mayor número poblacional y Mariscal Cáceres como el menor número de personas.

Tabla 3.2. Perfil de procedencia por localidades de la población atendida por HSJL

DISTRITO	NUMERO	%	%ACUM
HUASCAR	40.953	13.05%	13.05%
CANTO GRANDE	22.601	7.20%	20.25%
JOSE CARLOS MARIATEGUI	18.182	5.79%	26.04%
MARISCAL CACERES	16.092	5.13%	31.17%
SAN HILARION	11.541	3.68%	34.84%
BAYOVAR	11.189	3.56%	38.41%
JUAN PABLO II	10.465	3.33%	41.74%
LAS FLORES	8.848	2.82%	44.56%
10 DE OCTUBRE	7.843	2.50%	47.06%
SANTA MARIA	7.436	2.37%	49.43%
CRUZ DE MOTUPE	6.343	2.02%	51.45%
MONTENEGRO	5.934	1.89%	53.34%
PROYECTOS ESPECIALES	5.178	1.65%	54.99%
JICAMARCA	5.022	1.60%	56.59%
GANIMEDES	4.971	1.58%	58.18%
SAN FERNANDO	4.824	1.54%	59.71%
LA HUAYRONA	4.712	1.50%	61.21%
MOTUPE	4.676	1.49%	62.70%
CANTO REY	4.657	1.48%	64.19%
ARRIBA PERU	4.601	1.47%	65.65%
INCA MANCO CAPAC (MANCO)	4.582	1.46%	67.11%
JAIME ZUBIETA	4.435	1.41%	68.53%
15 DE ENERO	3.925	1.25%	69.78%
SANTA ROSA	3.700	1.18%	70.95%
SAGRADA FAMILIA	3.041	0.97%	71.92%
CASA BLANCA	2.986	0.95%	72.87%
LA LIBERTAD	2.746	0.87%	73.75%
SANTA ELIZABETH	2.265	0.72%	74.47%
AYACUCHO	2.225	0.71%	75.18%
SAN CARLOS	2.216	0.71%	75.89%
LOS PINOS	2.092	0.67%	76.55%
SANTA FE DE TOTORITA	2.001	0.64%	77.19%
LOS SAUCES	1.957	0.62%	77.81%
JESUS OROPEZA CHONTA	1.905	0.61%	78.42%
18 DE JUNIO	1.843	0.59%	79.01%
TUPAC AMARU	1.732	0.55%	79.56%
CANTO BELLO	1.551	0.49%	80.05%
CESAR VALLEJO	1.551	0.49%	80.55%
MARISCAL LUZURIAGA	1.550	0.49%	81.04%
OTRAS LOCALIDADES	59.506	18.96%	100.00%
TOTAL	313.877	100.00%	

Fuente: HSJL (2020)

### ***3.2.1.2. Amenaza de productos sustitutos***

Debido a que la atención se enfoca en pacientes con enfermedades respiratorias crónicas se descarta la presencia de pacientes que acuden a boticas de confianza para solicitar recomendaciones que contrarresten los males que padecen, de la misma manera se descarta el uso de productos naturales de eco tiendas, tiendas orgánicas, ferias nativas en mercados.

En 0.26% subió los cuidados y conservación de la salud. Esto se debe al aumento de los precios en los servicios médicos que subió en 0.5%; aquí se encuentran: (i) Consultas (medicina general 0.7%, servicio de sicología 0.5%, ginecología y odontología con 0.5% ambos); (ii) Análisis de sangre con 0.5%; (iii) Aparatos terapéuticos con 0.4% (anteojos de corrección 0.5%); y (iv) productos farmacéuticos y medicinales con 0.2% (antinflamatorios, antihipertensivos, antiácidos, antimicóticos tópicos con 0.5%; antialérgicos, antigripales, analgésicos-antipiréticos, productos naturales con 0.4%; antiasmáticos, vasodilatadores, botiquín familiar con 0.3%) (INEI, 2021<sup>b</sup>).

Según fuentes difundida por la OMS (Organización mundial de la Salud), otros tipos de enfermedades respiratorias tales como: resfriados, sinusitis y laringitis se han regulado, con cifras de diagnóstico muy similar al periodo de octubre en 2017 y 2019.

Según los datos de la OMS, la neumonía, es una de las principales causas de muerte en gente joven. En el 2020, el 64% de los casos diagnosticados correspondían a Enfermedades Respiratorias Agudas con relación a la media de los últimos tres años anteriores. A lo largo del 2021, es habitual, la detección de este tipo de enfermedades; según cifras de THIN® Spain, se sitúa en un 87% de media en relación al mismo periodo anterior a la pandemia; lo cual se ubican a las cifras existentes antes de la COVID-19 (PHMK, 2021).

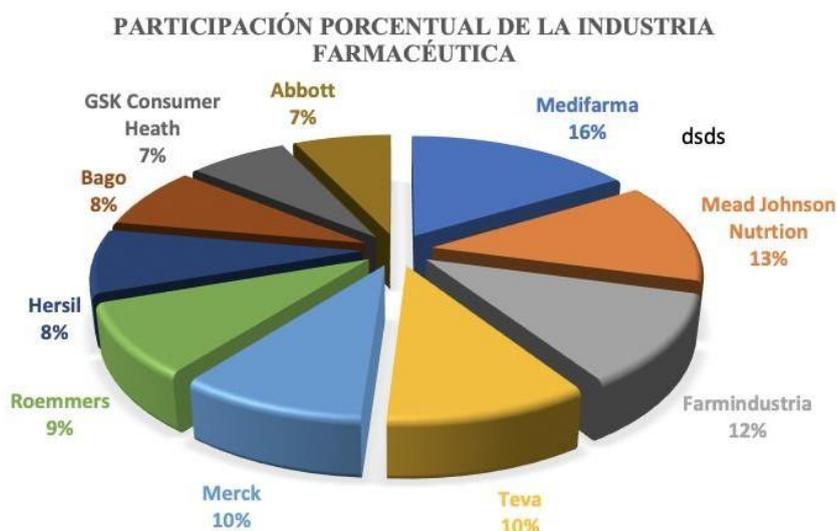
### ***3.2.1.3. Poder de negociación de***

#### ***proveedores Productos farmacéuticos***

La oferta de productos farmacológicos es vasta y existen limitaciones para poder negociar con los proveedores; no obstante, hay algunos productos con un alto poder de negociación, a consecuencia que sus patentes no se mantienen actuales.

Según el informe del IMS (2019) en el 2018, el sector de laboratorios farmacéuticos vendió más de 159 millones de unidades y facturó USD 1 mil millones. En la Figura 3.6, se muestra que el mercado está organizado por 75 empresas, diez de ellas son nacionales, la que se destaca más es Medifarma (16%). También se desglosa los diez principales laboratorios del mercado peruano de acuerdo con su nivel de ventas y participación (Balbín, 2020).

Figura 3.6. IMS 2019, Mercado farmacéutico peruano



Laboratorios	Ventas USD	%Venta
Medifarma	67,610	6.67%
Mead Johnson Nutrition	54,064	5.33%
Farminustria	48,070	4.74%
Teva	42,466	4.19%
Merck	39,234	3.87%
Roemmers	37,992	3.75%
Hersil	34,223	3.37%
Bago	33,406	3.29%
GSK Consumer Heath	29,521	2.91%
Abbott	29,129	2.87%
Otros	598,506	59.01%
<b>Total</b>	<b>1,014,221</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

### **Laboratorios Clínicos**

#### **Blufstein Laboratorio Clínico**



Es una de las empresas más sólidas en su rubro; esto se debe a los siguientes factores: (i) Manejan una cartera de aliados estratégicos, permitiéndoles tener altos estándares de calidad para que puedan enfocarse en su mejora continua; (ii) Tecnología de última generación permitiendo ofrecer a su público pruebas cada vez mas oportunas, en especialidades de Bioquímica, Biología molecular, Inmunología, Hematología, , Microbiología, Mico bacteriología, Toxicología, Parasitología.

#### ***Centro OMS Diagnóstico***



Promueve la salud médica preventiva mediante análisis clínicos. El factor de éxito de esta empresa es su tecnología, que le permite ofrecer seguridad y rapidez en el diagnóstico de las siguientes enfermedades: Hemoglobina, Colesterol, Triglicéridos, Glucosa, Hemograma, Úrea, Creatinina, DHL, Ferritinina, Examen de orina completo automatizado, Hormonal Femenino, Parasitológico, Perfil Lipídico, Riesgo coronario, PSA (Descarte de cáncer de Próstata), Tiroideo, Hepático, y Microbiología.

#### ***Medlab***



Ofrece una gama completa de servicios de laboratorio médico con más de 4,000 pruebas entre pruebas de rutina, pruebas especiales y de genética. Medlab ha diseñado un servicio integral de atención que permite tener acceso a los resultados de los análisis que los pacientes. Su especialidades son las siguientes: Microbiología, Coagulación, Inmunología, Biología molecular, Bioquímica, Hematología, y Parasitología.

#### ***Laboratorio Clínico ROE***



Brinda servicios de análisis clínicos especializados, que cumple con las normas ISO 9001, NTP ISO 15189 y la normativa aplicable.GD-D-04 - Rev.01 - 04/04/2022.

#### 3.2.1.4. Amenaza de nuevos competidores

En el sector privado al cual pertenece el plan de negocio, el punto de comparación y diferencia está dada por la calidez del servicio, rapidez y calidad en la atención. Por otro lado, se observa en la Tabla 3.3 que podrían existir nuevos competidores ya que existe oportunidad de negocio en un sector que cuenta con una gran cantidad de pacientes, oferta limitada, costos bajos en servicios ambulatorios, en enfermedades frecuentes y de menor complejidad (Susalud, 2021).

*Tabla 3.3. Número de instituciones administradoras de fondos de aseguramiento en salud según tipo. Cuarto trimestre 2019 al cuarto trimestre 2020*

Tipos de IAFAS	IV 2019	I 2020	II 2020	III 2020	IV2020
Seguro Integral de Salud	1	1	1	1	1
Seguro Social de Salud (EsSalud)	1	1	1	1	1
Fondo Intangible Solidario en Salud	1	1	1	1	1
Sanidades de las Fuerzas Armadas	3	3	3	3	3
Sanidad de la Policía Nacional del Perú	1	1	1	1	1
Entidades Prestadoras de Salud (EPS)	5	5	5	5	5
Compañías de seguros privados de salud	10	10	10	11	11
Entidades de salud que ofrecen servicios de salud prepagados	19	20	20	20	20
Autoseguros y fondos de salud	13	13	13	13	14
AFOCAT	41	41	41	41	41
TOTAL	95	96	96	97	98

*Fuente: SUSALUD (2021).*

Por otro lado, el distrito de San Juan de Lurigancho contará con un hospital de última generación equipado con tecnología de última generación para garantizar la atención de más de un millón de ciudadanos del este limeño. Requerirá una inversión de más de 620 millones de soles. El Ministerio de Salud (MINSA), a través del Programa Nacional de Inversiones en Salud (PRONICE), aprobó la factibilidad de este proyecto que permitirá dotar a este hospital de una infraestructura moderna y segura en un área de 35.000 metros

cuadrados. El proyecto prevé la instalación de 280 camas y cerca de 70 consultorios, además de servicios médicos de alta y mediana complejidad, como unidades de cuidados intensivos y medios, quirófanos, salas de rayos x, ecografía, mamografía, tomografía computarizada, densitometría ósea y magnetometría, Resonancia magnética, banco de sangre, hemodiálisis, quimioterapia y otros servicios con equipos de última generación (Andina, 2022).

### 3.2.1.5. Rivalidad competitiva

Los principales competidores del sector salud son los hospitales de la seguridad social, MINSA, Solidaridad, Fuerzas Armadas, Centros Médicos, Centros de Salud y Clínicas. Según la red clínicas de Rímac se cuenta con los siguientes establecimientos (ver Tabla 3.4) (RIMAC, 2022).

Tabla 3.4. Red de Centros Médicos y Clínicas de San Juan de Lurigancho

DISTRITO	ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
SJL	C.S. JAIME ZUBIETA	Mz A 11 prd 15 Av. Wiese Jr. Cocharcas
SJL	C.S. SANTA MARIA	AA.HH. Santa María
SJL	P.S. TUPAC AMARU II	Av. Javier Pérez de Cuellar s/n AA.HH. Tupac Amaru
SJL	C.S. J. C. MARIATEGUI	Av. José Carlos Mariátegui s/n Pdo. 8 Mz 88 s/n
SJL	C.S. CRUZ DE MOTUPE	AAHH Cruz de Motupe III- V
SJL	C.S. ENRIQUE MONTENEGRO	Sector 1s/n espalda de la I.E: Néstor Escudero O.
SJL	C.S. 10 DE OCTUBRE	AA.HH. Av. 10 de Octubre s/n frente Mz F4 s/n
SJL	C.S. SU SANTIDAD JUAN PABLO II	Esq. Jr. El Paso y Jr. El Paralelo s/n- AA.HH. Juan Pablo II.
SJL	P.S. J.C. MARIATEGUI V ETAPA	Ampliación V etapa Mz X1 Lt. 1 José Carlos Mariátegui
SJL	P.S. MARISCAL CACERES	Mz. N8 Lt. 4 Urb. Mariscal Cáceres (alt. Pdo. 5 Av. El Muro)
SJL	P.S. CESAR VALLEJO	Mz. P Lt. 1 AA.HH. César Vallejo
SJL	P.S. SAGRADA FAMILIA	Mz. A-B de Sagrada Familia, costado del parque
SJL	C.S. SAN HILARION	Psj. 10 S/N (Prd. 18 Av. Canto Grande)
SJL	C.S. GANIMEDES	Av. El Sol s/n Mz. J
SJL	C.S. HUASCAR II	Grupo II Mz. 23 Lt. 101,107,108 Referencia Av. San Martín
SJL	C.S. HUASCAR XV	Av. Río Grande Mz 129 Calle 57 Grupo 15 Alt. cdra 9 Av. José Carlos Mariátegui – Huáscar
SJL	C.S. MEDALLA MILAGROSA	Av. Del Parque s/n
SJL	P.S. AYACUCHO	Av. Ayacucho s/n pdr. 19 Av. Canto Grande
SJL	C.S. BAYOVAR	Psj. Bayobar Segunda Etapa
SJL	P.S. PROYECTOS ESPECIALES	Av. Bayobar s/n pdr 17 Mercado la Unión

SJL	C.S. CAJA DE AGUA	Jr. Moquegua N° 202 Urb. Caja de Agua
SJL	C.S. CHACARILLA DE OTERO	Jr. Encinas Mz. 51 Lte.42 (las Flores)
SJL	P.S. ASCARRUNZ ALTO	Av. Lurigancho (cuadra 10) AA HH Azcarrunz Alto
SJL	C.S. ZARATE	Jr. Los Chasquis y Jr. Yupanquis S/N cdra 11 de Av. Chimú
SJL	C.S. MANGOMARCA	Av. Santuario Cdra 23 – Mangamarca
SJL	C.S. CAMPOY	Av. Principal Mz 6 lte 2 (Paradero 8)
SJL	P.S. DANIEL ALCIDES CARRION	Jr. Alfonso Ugarte cuadra 3 S/N Coop. Daniel A. Carrión, Campoy – Altura Mercado Niños de Jesús
SJL	C.S. SAN FERNANDO	Las Ortigas 1893 San Hilarión Ref. Paradero 13 Las Flores
SJL	C.S. SANTA ROSA DE LIMA	Av. Lima Mz C Lt. 2 Paradero Av Las Flores
SJL	C.S. LA LIBERTAD	Las Marganitas 1545 Inca Manco Capac (por Metro)
SJL	C.S. LA HUAYRONA	Calle las Gemas s/n La Huayrona Refer: Comisaría
SJL	C.S. SANTA FE DE TOTORITA	Jr. La Cantuta s/n
SJL	P.S. 15 DE ENERO	Av. 15 de Enero Mz. E Pdp. 9 Av. Canto Grande
SJL	Sisol	Dirección: Av. Próceres de la independencia Cdra. 15. (Cruce con calle Maquinarias)
SJL	Clínica Limatambo sede san juan	Av. Procederes de la independencia n° 2701
SJL	Clínica san miguel arcángel	Calle las gardenias n° 754 urb. Los jazmines
SJL	Clínica san juan bautista	Jr. Los zafiros, mz. G lote 10, urb. Las flores

*Fuente: RIMAC (2022)*

### ***Hospital de San Juan de Lurigancho***

A continuación, se puede visualizar en la Tabla 3.5 ciertos problemas identificados en el Hospital de San Juan de Lurigancho.

*Tabla 3.5. HSJL*

<b>Problema identificado</b>	<b>Área</b>
Pacientes insatisfechos por el trato y mala atención.	Atención al paciente
No cuenta con un manual de procedimientos.	Atención al paciente
No cuenta con un cronograma de atención publicado en el panel de recepción.	Atención al paciente
No existe métricas de satisfacción del servicio.	Atención al paciente
No existe registro y seguimiento de citas de manera virtual.	Atención al paciente

*Fuente: Autores de esta tesis*

### ***Sisol Salud***

A continuación, se pueden visualizar en la Tabla 3.6 ciertos problemas identificados en el Sisol Salud.

*Tabla 3.6. Sisol Salud*

<b>Problema identificado</b>	<b>Área</b>
Pagos adicionales después de los exámenes.	Atención al paciente
Demora en la respuesta de llamadas para sacar citas	Atención al paciente
Comunicación ineficiente a todo nivel sobre el proceso de atención por especialidad	Atención al paciente
Deficiencia en el trato a los pacientes	Atención al paciente
No existe métricas de satisfacción del servicio.	Atención al paciente

*Fuente: Autores de esta tesis.*

### ***Clínica San Juan Bautista***

La Clínica San Juan Bautista está situada en el distrito de San Juan de Lurigancho. Tiene más de 30 especialidades médicas con más de 190 médicos especialistas. Además, tienen el servicio de emergencia pediátrica y de adulto las 24 horas y los 365 días del año.

El servicio que brindan es integral. Tienen el respaldo de médicos reconocidos y altamente capacitados en cada una de sus especialidades; además, su personal de salud en las áreas quirúrgicas y médicas, brindan constantemente un trato cálido y amable. Los

servicios de otorrinolaringología y neumología son lunes (9:00 am a 8:00 pm) y sábados hasta las 05:00 pm

### ***Clínica San Miguel Arcángel***

La Clínica San Miguel Arcángel está situada en el distrito de San Juan de Lurigancho. Su categoría de esta clínica es nivel II – 2, con 29 años de experiencia y muy especializado. Tienen en su staff 37 médicos calificados y técnicos en salud.

Los servicios que ofrecen son de confiabilidad, calidad y calidez. Se caracteriza por emplear tecnología médica avanzada; además de contar con su propia plata de oxígeno y tener una moderna infraestructura.

Clínica San Miguel Arcángel, brinda los servicios de otorrinolaringología y neumología con atenciones solo dos veces por semana en horarios a partir de las 04:30 pm hasta las 06:30 pm.

### **3.3. Análisis Stakeholders**

El término Stakeholder se define como un conjunto de individuos que pueden verse afectados por las operaciones que la empresa realiza o porque tienen un interés en particular con esta (Paredes & Salerno, 2021).

#### ***3.3.1. Stakeholders Externos***

- Comunidad
- La comunidad científica y médica: intervenciones para la atención al paciente y gestión responsable de los protocolos médicos.
- Profesionales de la salud: la calidad percibida es clave en la atención y empatía.
- Organismos gubernamentales y reguladores: seguimiento y cumplimiento de las Políticas de Salud Pública.
- Competencia: competitividad de mercado y oportunidad de empleo
- Medios: Impacto en el riesgo de reputación y herramientas de gestión comercial.

- Paciente: el público objetivo y el propósito del centro médico.

### **3.3.2. Stakeholders Internos**

- Socios e inversores: orientación empresarial, acuerdo de consolidación, valor empresarial, informe anual.
- Empleados: responsabilidad por el desempeño, desarrollo personal, calidad de vida, formación de valores.
- Gerentes: formar equipos, implementar estrategias y reglas, coordinar relaciones, medir estándares de calidad.

### **3.3.3. Grupo de mucho interés y mucha influencia**

Corresponde en este grupo a familiares, clientes y aseguradoras. El objetivo es el acceso al servicio que se ofrece y que se materialice el pago.

También están los proveedores de tecnología, su factor diferenciador la tecnología robotizada. Ellos son importantes para el crecimiento de la empresa y su relación con el consumidor; por ello se localiza dentro del grupo de mucho interés.

### **3.3.4. Grupo de poco Interés y mucha influencia**

En este grupo se ubican a los competidores; están las clínicas, hospitales y consultorios particulares. Sin embargo, al no ofrecer el servicio de tecnología robotizada no tienen mucho interés, pero más adelante moverán grandes intereses ya que participan en el mismo mercado; por tal razón, la empresa lo considera dentro de su grupo de influencia.

### **3.3.5. Grupo de mucho interés y poca Influencia**

Al tener una sólida cultura de reconocimiento, la empresa empezará a administrar su propia Gestión de Talento; alineado con su compromiso para desarrollar potencial en su equipo con estrategias de gestión de desempeño y comunicación.

En la evaluación no se ha estimado a los sindicatos dado el tamaño de la propuesta de negocio. Para el buen manejo en la organización, es muy importante los lazos de confianza para que se genere una relación laboral justa y equitativa.

### 3.3.6. Grupo de poco interés y poca influencia

Corresponde a este grupo, familiares de los trabajadores. Ellos influenciarán de forma positiva o negativa a los trabajadores. Ya que el estrés que pueden repercutir en ellos puede afectar su desempeño e indirectamente el clima laboral. Los vínculos que se generen con los familiares permitirán acercarse más a los trabajadores y apoyarlos; así establecer vínculos de confianza para mejorar el clima laboral y desempeño en sus actividades.

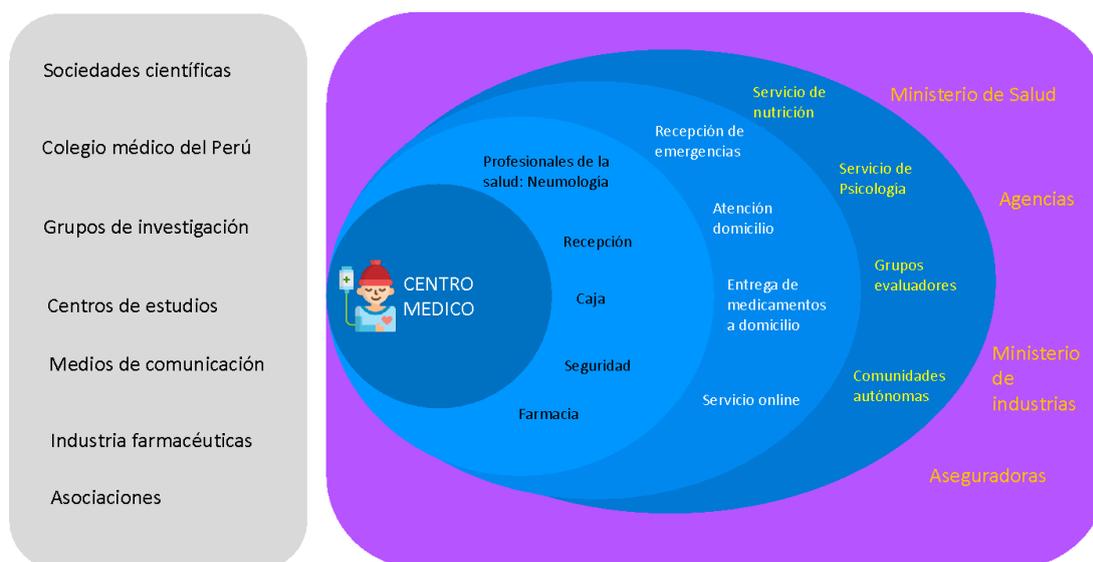
Tabla 3.7. Matriz de Influencia vs Poder

		Poder sobre el proyecto	
		NEGATIVO	POSITIVO
Influencia sobre el proyecto	ALTO	Atender a todos los pacientes y clientes del centro médico con empatía, amabilidad y respeto	Administrar adecuadamente el servicio de atención al paciente
	BAJO	Hacer seguimiento a las consultas realizadas por los profesionales de la salud a través de encuestas de satisfacción.	Mantener informados a los pacientes y clientes de los servicios, consultas, citas, exámenes y pagos por todos los canales de comunicación

Fuente: Autores de esta tesis.

El comportamiento de los grupos de interés descritos, están alineado con los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente, que es el factor principal en la empresa, ver Figura 3.7. Es muy importante el cumplimiento del trabajo alineado, coherente y coordinado con todos los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad, sociedad), satisfaciendo cada una de sus necesidades y objetivos; ya que maximización de la riqueza del inversionista se encuentra sujeta a ello.

Figura 3.7. Stakeholders



Fuente: Autores de esta tesis.

A modo de resumen en la Tabla 3.8 se presenta el grado o impacto de cada una de las cinco fuerzas mencionadas.

Tabla 3.8. Resumen de Impacto de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Descripción	Grado
Poder de negociación de los compradores	El Hospital de San Juan de Lurigancho, es el centro de salud público más demandado. La población de los principales sectores del distrito busca atenderse principalmente en este centro ya que ofrece un servicio gratuito.	Alto
Amenaza de productos o servicios sustitutos:	Se descarta la presencia de sustitutos como boticas por automedicación ya que los pacientes que atenderemos son pacientes con enfermedades respiratorias crónicas que requieren atención especializada.	Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores de servicios incluyen empresas de servicios médicos, laboratorios clínicos, la industria farmacéutica y los propios profesionales de la salud. Existen muchos proveedores que permiten suministrar productos con facilidad.	Bajo
Rivalidad entre competidores	Además de la presencia de centros de salud públicos, se identificó la existen algunas clínicas que vienen operando en el distrito y que cuentan con algunos años de experiencia ofreciendo servicios para enfermedades respiratorias.	Medio
Riesgo de ingreso de nuevos competidores	Esta fortaleza depende del nivel de las barreras, por lo que, si la barrera es alta, será difícil que los nuevos entrantes ingresen a la industria y, por el contrario, si la barrera es baja, será más fácil que los nuevos entrantes ingresen a la industria.	Bajo

Fuente: Autores de esta tesis.

### 3.4. Análisis EFE

La Matriz EFE es una herramienta de construcción de estrategia que sintetiza y evalúa las principales oportunidades y amenazas en las áreas funcionales de una empresa, y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre empresas en esa área. La Matriz EFE accede a los estrategas sintetizar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Aquí es muy relevante tener cuidado en la elección de los principales factores que se comparan, así como en la determinación de los pesos, ya que son subjetivos, por lo que es fundamental el conocimiento de los estudios de empresa, los resultados se pueden analizar desde diferentes ángulos y desde diferentes puntos (Castillo-Ruano et al., 2018).

#### 3.4.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El desarrollo de la matriz EFE implica enumerar los factores externos del negocio vistos como oportunidades y amenazas; y realizar la ponderación en un rango de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante).

De igual manera se fija calificaciones de: 1 al 4 a cada uno de los factores, a efectos de indicar si el negocio propuesto respondería de manera eficaz al factor externo o si las amenazas presentadas dificultan su crecimiento. Las calificaciones para considerar en la matriz EFE son las siguientes:

- 1: Simboliza una respuesta mala
- 2: Simboliza una respuesta media
- 3: Simboliza una respuesta superior a la media
- 4: Simboliza una respuesta superior

Tabla 3.9. Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El crecimiento poblacional, mayor necesidad en salud	0.20	4	0.80
Pocas instituciones de salud especializados en calidad de servicio	0.10	4	0.40
Profesionales de la salud especializados en la atención personalizada	0.05	4	0.20

Posibilidad de expansión nuevos mercados	0.01	1	0.01
Población y economía diversa	0.01	3	0.03
Transformación digital	0.10	2	0.20
Asociación con instituciones educativas	0.01	2	0.02
<b>AMENAZAS</b>			
Bloqueo económico que ocasiona el suministro de medicamentos y materiales	0.20	4	0.80
Sector corrupto y burocrático	0.10	2	0.20
Competencia desigual	0.05	3	0.15
Crisis económica generalizada	0.03	3	0.09
Mayor competencia en medicina privada	0.02	2	0.04
Reformas en el sistema de salud	0.01	3	0.03
Deserción de miembros del Cuerpo Médico hacia otras instituciones	0.01	3	0.03
Inseguridad.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.10</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

Al terminar la ponderación de las oportunidades y amenazas se obtiene un total de 3.10 puntos, superior a la media de 2.5 puntos. Esto significa que la propuesta de negocio cuenta con oportunidades de desarrollo al estarse gestando en un entorno favorable que permitirá afrontar las amenazas.

### 3.5. Conclusiones del capítulo

A partir del análisis del macroentorno, se observa desde la arista social una deficiencia tanto de infraestructura como de personal médico. Esto fue más evidente debido a la pandemia COVID-19. A su vez se ha observado una asignación deficiente de los gastos lo que ha sido señalado por el Banco Mundial, lo que decantó en un impacto mayor de la crisis sanitaria.

El panorama político es de incertidumbre, lo que no genera continuidad ni impactos significativos en el sistema. Desde el punto de vista legal se viene trabajando el tema de cobertura universal de salud, lo que no se evidencia en la mejora de calidad de servicios. Pese a que la pandemia propició el uso de las TIC, gran parte de la población no tiene un acceso adecuado a Internet lo que desincentiva su uso.

Respecto al análisis de microentorno, los compradores que son los pacientes esperan tener un centro de salud que entregue servicios de calidad cercanos a su domicilio. El sustituto más cercano, pero no adecuado es la consulta a una farmacia cercana o el consumo de medicamentos naturales lo que no ofrece los resultados más adecuados. En

cuanto a proveedores se encuentran principalmente formados por: médicos, laboratorios y medicamentos. Respecto a nuevos competidores, el sector privado, siempre está atento a prestar servicios en zonas desatendidas con disposición a pagar.

Del análisis de factores del macro y microentorno, se identifica que captar la atención de los pacientes con un servicio de calidad y crear alianzas estratégicas con instituciones educativas son las que mayor valor generarían.

## **CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO**

En este capítulo se desarrolla el estudio de mercado que permita identificar los aspectos más relevantes del mercado objetivo. El estudio de mercado consta de una sección cualitativa y de otra cuantitativa.

El estudio de mercado cualitativo consta de entrevistas a expertos, a quienes se les preguntará sobre la situación del sector salud en Lima Metropolitana y cómo cree se desarrollará el proyecto. Por otro lado, el estudio de mercado cuantitativo consiste en encuestas que permitan identificar: características, hábitos de consumo y opiniones sobre la idea de negocio.

### **4.1. Objetivos del estudio de mercado**

Los objetivos del estudio de mercado son:

- Conocer la situación actual del sector salud en la ciudad de Lima, en lo que a centros especializados a enfermedades respiratorias se refiere, a partir de las opiniones de expertos.
- Identificar los principales desafíos, a partir de expertos del sector, que puede presentarse en el desarrollo de la idea de negocio.
- Reconocer las principales características sociodemográficas del mercado objetivo a partir de una encuesta.
- Reconocer los principales hábitos de consumo de la población objetivo, relacionados a enfermedades respiratorias.
- Valorar la idea de negocios y sus principales características, así como su disposición a pagar.
- Estimar la demanda de mercado para la propuesta de negocio.

## **4.2. Metodología del estudio de mercado**

### **4.2.1. Diseño**

El estudio de mercado se realizó en las siguientes dos etapas:

- Estudio de mercado cualitativo, a partir de entrevistas a expertos.
- Estudio de mercado cuantitativo, con encuestas aplicadas a representantes de hogares de los distritos de interés.

## **4.3. Resultados del estudio**

### **4.3.1. Resultado del estudio cualitativo**

#### ***Entrevista a expertos***

Se realizaron cinco entrevistas a expertos del sector salud, quienes validaron la situación del mercado de salud en problemas respiratorios y aspectos que permitan mejorar la formulación e implementación de la idea de negocio.

#### ***Objetivo general del estudio cualitativo***

Identificar aspectos cualitativos a partir del juicio de expertos del sector donde se va a desarrollar la idea de negocio.

#### ***Ficha técnica***

Identificar aspectos cualitativos a partir del juicio de expertos del sector donde se va a desarrollar la idea de negocio.

- Dra. Pilar Alva - Jefe del área de Medicina Tropical (UNMS). Profesional con más de 10 años de experiencia.
- Dr. Gustavo Salvatierra – Médico en Salvatierra médicos asociados SRL. Profesional con más de 12 años de experiencia.
- Dra. Mirtha Bendezú Chonta – Otorrino en Empresa Preventiva de Salud. Profesional con más de 12 años de experiencia.

- Dra. Nilda Chipana Ordoño – Médico Ocupacional en MINSa DIRIS Lima Este. Profesional con 8 años de experiencia.
- Dr. Manuel Gil – Médico Oncológico – Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas INEN Lima. Profesional con 10 años de experiencia.

Las entrevistas completas se encuentran en el Anexo 9, mientras que en el Anexo 10 se encuentra un resumen de los resultados. A partir de las entrevistas se puede concluir lo siguiente:

- Neumología, otorrinolaringología y cardiología son tres de las especialidades médicas más demandadas en la actualidad. Los especialistas entrevistados señalan que entre un 30% a 40% de la población limeña sufre de males respiratorios de manera periódica o permanente (ver entrevistas en Anexo 9).
- Las enfermedades respiratorias más frecuentes dependen de los grupos etarios. Sin embargo, las más frecuentes son: influenza, fibrosis pulmonar, asma, faringitis y alergias.
- Las zonas más vulnerables son los lugares con mayor humedad como: San Juan de Lurigancho, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador.
- Los especialistas indican que la demanda de servicios para enfermedades respiratorias aumentará por las secuelas de la COVID-19.
- Factores por considerar para el éxito del negocio son: identificación de zonas con falta de atención; contar con personal reconocido, telemedicina e instalaciones cómodas. Esto ha sido señalado por expertos del sector como: Manuel Gil, Nilda Chipana, Mirtha Bendezu y Pilar Alva (ver Anexo 9).
- Según la opinión de los expertos, la cartera de servicios más conveniente que pudiera ofrecerse sería: nebulizaciones, imagenología, inmunología, terapia respiratoria, laboratorio, y radiografía.
- Según la opinión de expertos la tasa de descuento a considerarse en este tipo de inversión es alrededor 30% y 40%, en promedio por experiencia propia. Esto ha sido señalado por expertos del sector como: Gustavo Salvatierra (ver Anexo 9).

- Los aspectos complementarios en el desarrollo del negocio son: campañas de despistaje y servicio a la comunidad.

#### 4.3.2. Resultado del estudio cuantitativo

##### *Periodo de recolección de datos*

Las encuestas fueron realizadas desde el 01 al 31 de marzo de 2022.

##### *Tamaño de la muestra*

Para calcular el tamaño de la muestra se usa un muestreo aleatorio probabilístico del total de la población de los hogares ubicados en los distritos de interés que son: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Comas, Los Olivos, Puente Piedra, Carabayllo, Cercado, e Independencia. Cabe mencionar que para estimar la población se ha supuesto que cada hogar está conformado por 4 personas. Es así como se obtiene:

Tamaño de la población:	N= 1'020,616
Error muestral:	E=5%
Nivel de confianza	Z= 1.96 (Ya que la seguridad es de 95%)
Proporción esperada 50%	p= 0.5
Precisión 5%	d= 0.05

Cálculo del tamaño de la muestra, n:

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

$$n = \frac{388,470 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (388,470 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 384$$

### ***Recolección de la información***

Las encuestas se ejecutaron de manera virtual. Para aseverar la representatividad se realizaron 800 encuestas en los distritos de interés.

### ***Instrumento***

La encuesta utilizada se presenta en el Anexo 11.

#### ***4.3.2.1. Análisis del resultado.***

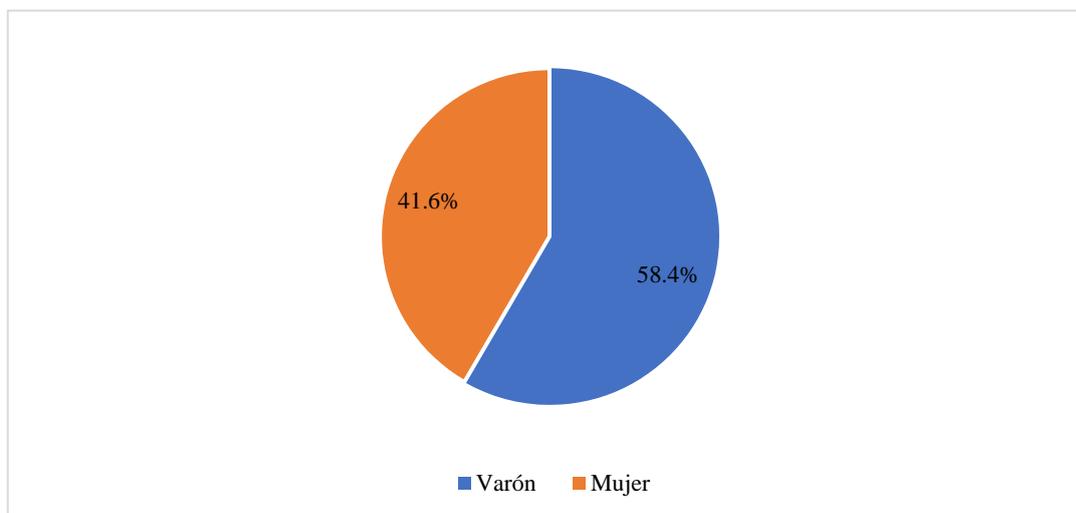
A continuación, se muestra el análisis de cada una de las preguntas ejecutadas en el estudio de mercado.

##### ***4.3.2.1.1. Datos socio demográficos***

### ***Género***

La Figura 4.1 indica que el 58.4% de encuestados son varones y el 41.6% son mujeres.

*Figura 4.1. Frecuencia de género.*



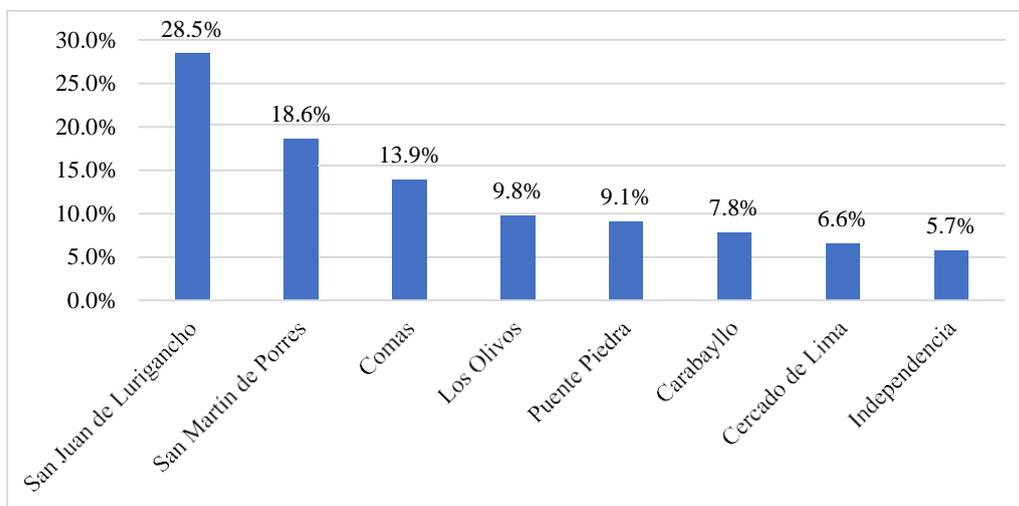
*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Distrito del hogar***

San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Comas son los distritos que cuentan con mayor representación de encuestados con 28.5%, 18.6% y 13.9%, respectivamente,

ver Figura 4.2. Los demás distritos representan en conjunto el 29% e individualmente menos del 10% cada uno.

*Figura 4.2. Ubicación de hogares.*

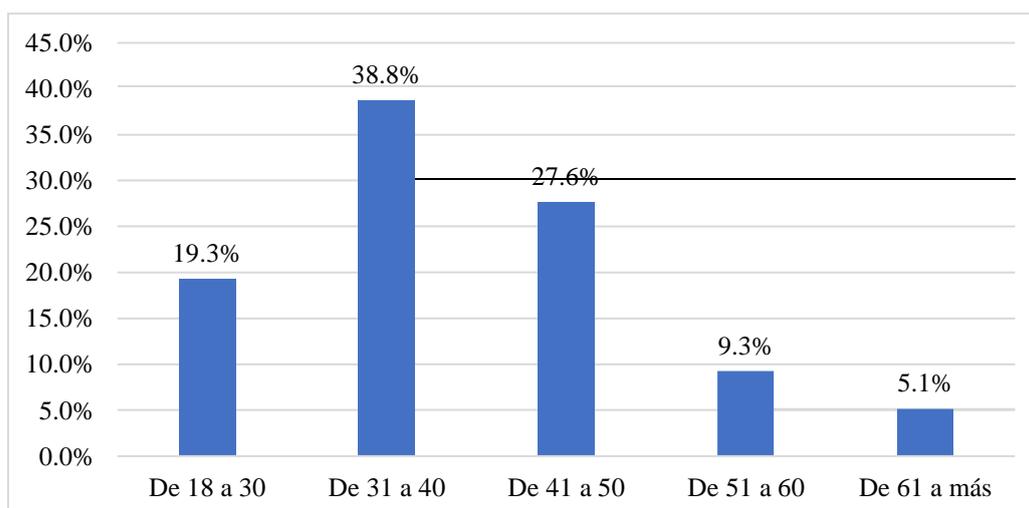


*Fuente: Estudio de mercado.*

### **Edades**

La Figura 4.3, indica que el 38.8% de encuestados tiene una edad de “31 a 40” años y el 27.6% tiene entre “41 a 50” años. El 19.3% tiene entre “18 a 30” años y un 14.4% tiene una edad por encima a los 50 años.

*Figura 4.3. Edades de encuestados*

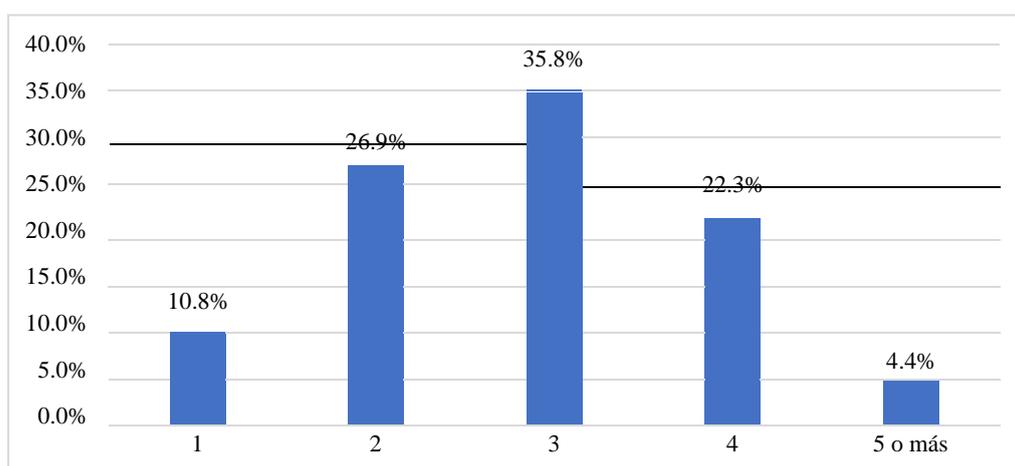


*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Integrantes del hogar***

El 35.8% y 26.9% indicó que su hogar está conformado por 3 y 2 integrantes, respectivamente (ver Figura 4.4). El 22.3% cuenta con 4 integrantes y el 4.4% con 5 o más miembros. Un 10.8% vive solo.

*Figura 4.4. Integrantes del hogar.*

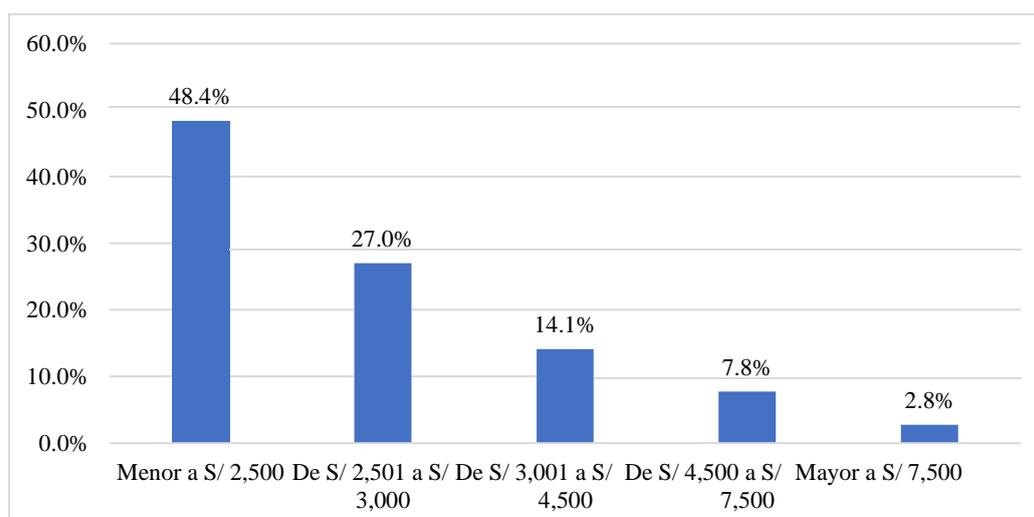


*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Niveles de ingresos económicos***

La Figura 4.5, señala que en el 48.4% de casos el nivel de ingresos es menor a S/ 2,500. El 27.0% señaló que su hogar percibe de “S/ 2,501 a S/ 3,000”. Sólo el 24.6% percibe un ingreso por encima de los S/ 3,000.

*Figura 4.5. Ingresos económicos*

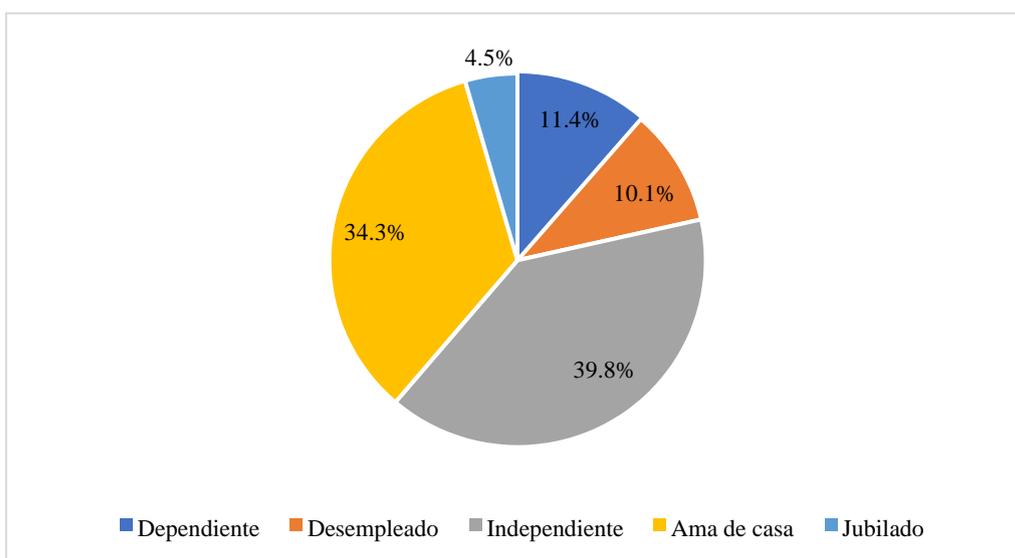


*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Situación laboral***

El 39.8% señaló ser “independiente” a nivel laboral (ver Figura 4.6). El 34.3% indicó ser “ama de casa” y sólo un 11.4% señaló ser “dependiente”. El 10.1% indicó que estaba desempleado y el 4.5% que eran jubilados.

*Figura 4.6. Situación laboral*

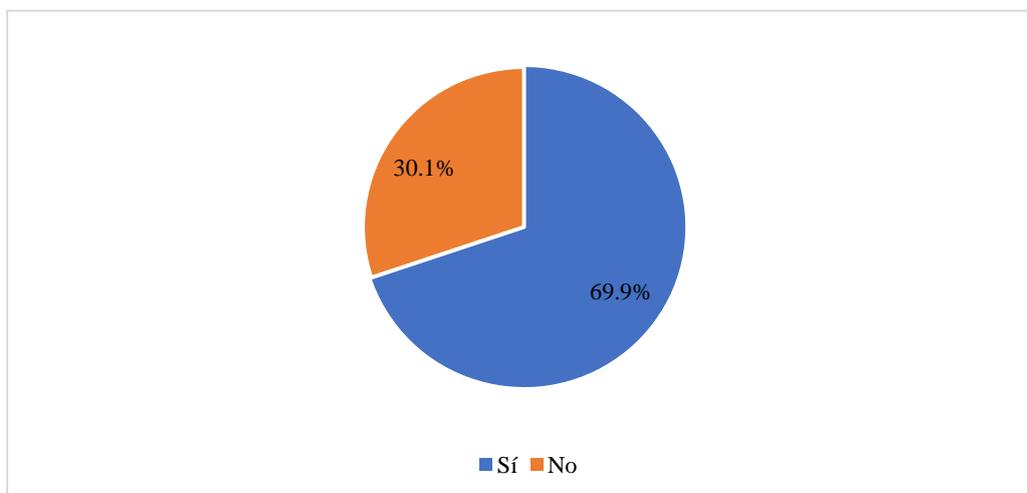


*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Presencia de males respiratorios***

La Figura 4.7, muestra que en el 69.9% de hogares encuestados vive al menos una persona que presenta males respiratorios.

*Figura 4.7. Existencia de mal respiratorio*



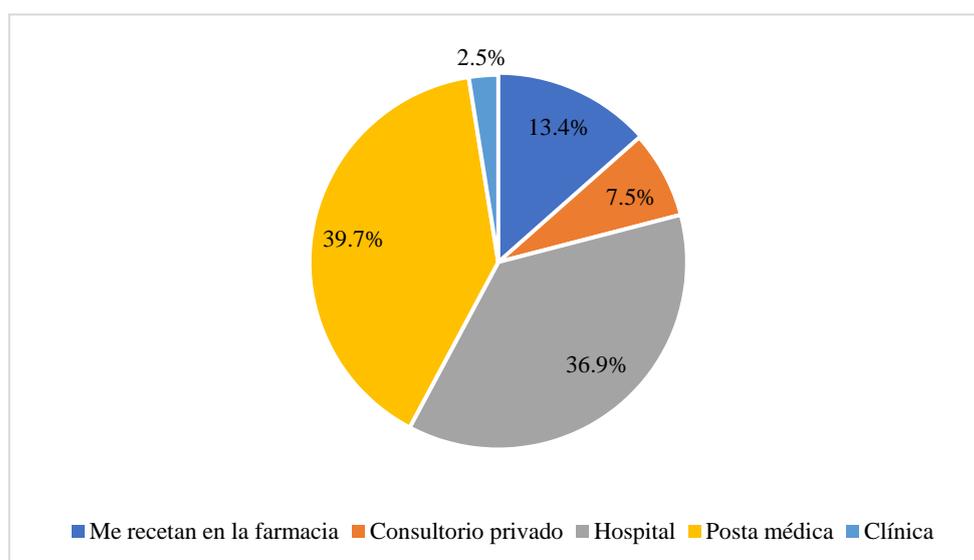
*Fuente: Estudio de mercado.*

#### 4.3.2.1.2. Hábitos de consumo actuales

##### *Lugar de atención*

El 39.7% y 36.9% de los encuestados que sufren o viven con personas que tienen males respiratorios señaló que se atienden en postas médicas y hospitales, respectivamente (ver Figura 4.8). Un 13.4% indicó que acepta recetas que le brindan en la farmacia. Un 7.5% acude a clínicas y un 2.5% a un consultorio privado.

Figura 4.8. Lugar de atención

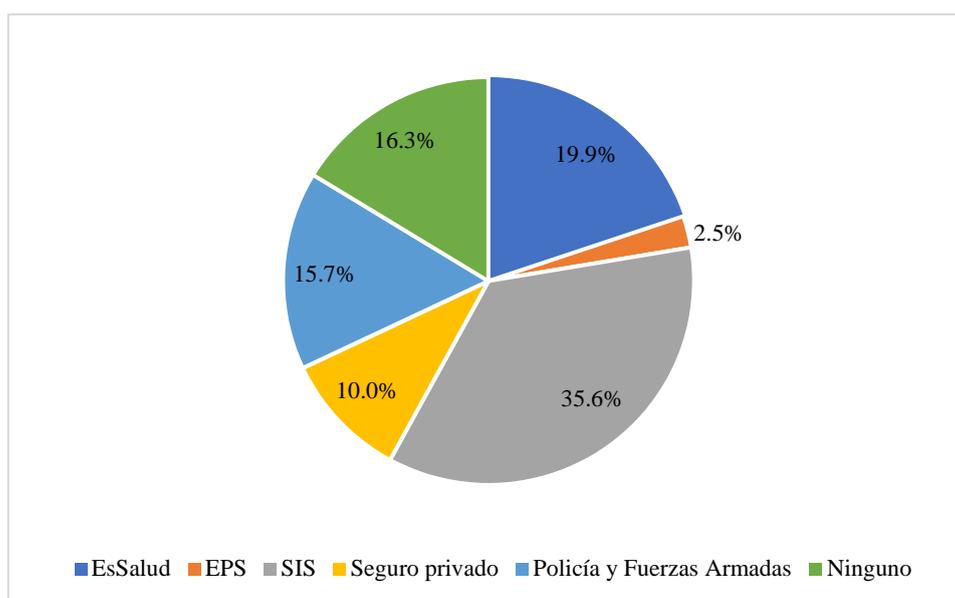


Fuente: Estudio de mercado.

##### *Tipo de seguro*

La Figura 4.9, indica que el 35.6% de encuestados y/o sus hogares presentan seguro SIS, 19.9% cuentan con seguro de EsSalud y 15.7% con algún seguro relacionado con la Policía y Fuerzas Armadas. Un 16.3% no cuenta con seguro, mientras que el 10.0% cuenta con un seguro privado. Sólo el 2.5% cuenta con un seguro EPS.

Figura 4.9. Tipo de seguro

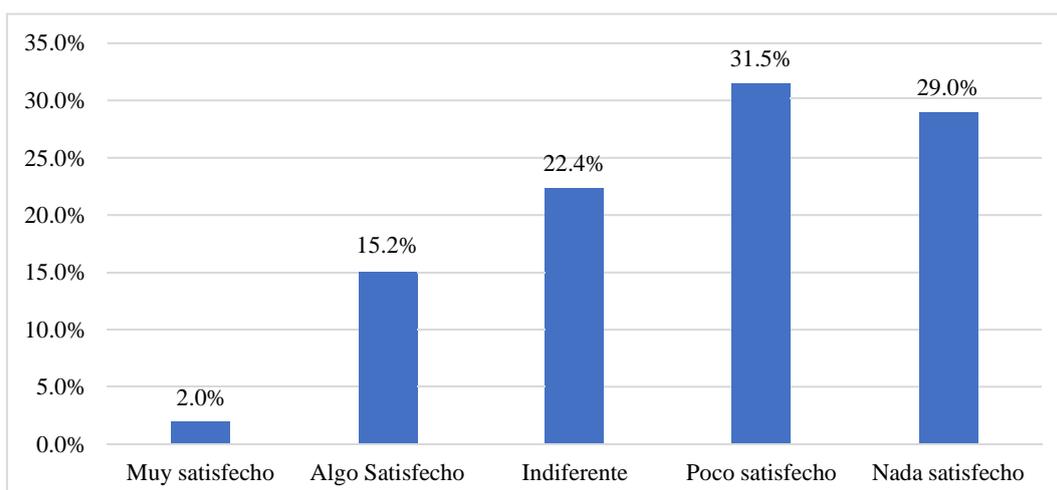


Fuente: Estudio de mercado.

#### ***Satisfacción de nivel de servicio actual***

El 31.5 % y 29.0% de los encuestados señaló estar “poco satisfecho” y “nada satisfecho”, respectivamente con los servicios de salud que vienen recibiendo (ver Figura 4.10). Un 22.4% señaló indiferencia. Por otro lado, el 15.2% y 2.0% indicó que se encuentra “algo satisfecho” o “muy satisfecho”.

Figura 4.10. Satisfacción de servicio actual

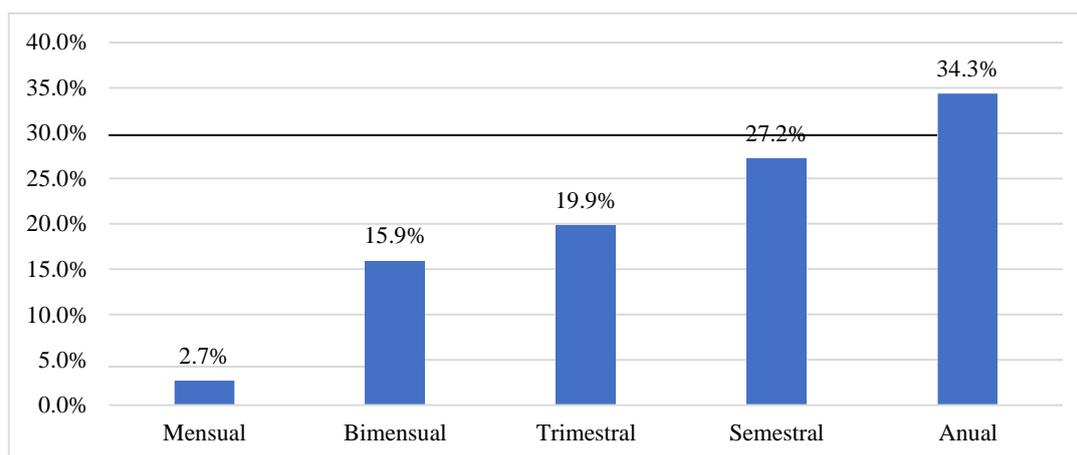


Fuente: Estudio de mercado.

### ***Frecuencia de atención***

La Figura 4.11, indica que el 34.3% y 27.2% que se atiende con una frecuencia anual y semestral, respectivamente. El 19.9% indica que se atiende trimestralmente mientras que el 15.9% lo hace cada dos meses. Sólo el 2.7% requiere de atención mensual.

*Figura 4.11. Frecuencia de atención*



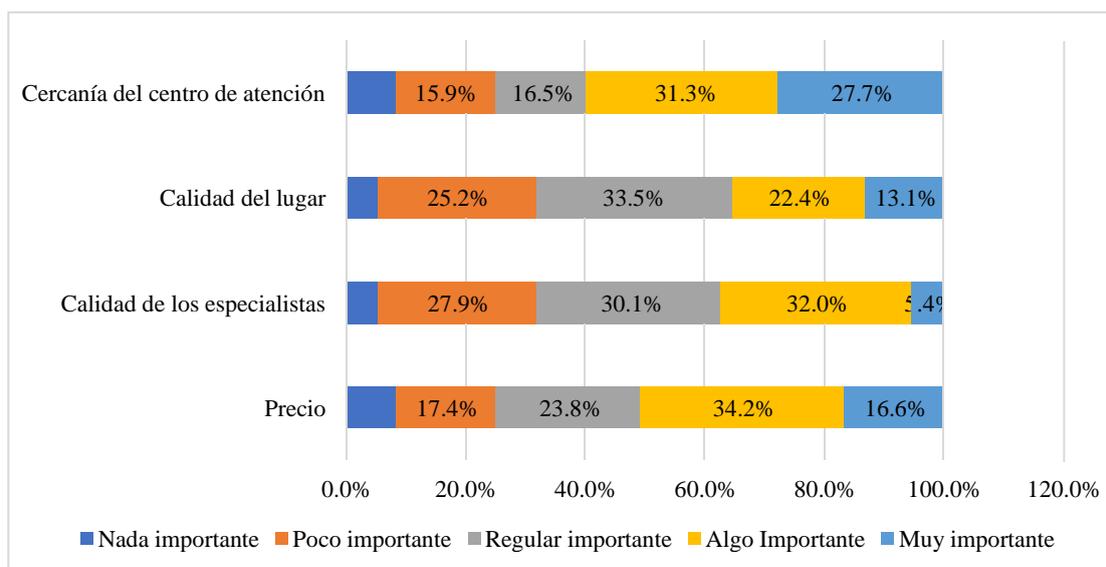
*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Atributos más valorados***

A continuación, se resume la valoración de cada uno de los atributos (ver Figura 4.12):

- La “cercanía del centro de atención” es el atributo más valorado con 3.54 de 5. El 59.0% indica como “algo importante” o “muy importante” esta característica.
- El “precio” es valorado con una puntuación de 3.34 de 5. El 50.8% indica como “algo importante” o “muy importante” este atributo.
- La “calidad del lugar” es valorada con un puntaje de 3.11 de 5. El 35.4% indica como “algo importante” o “muy importante” esta característica.
- La “calidad de los especialistas” es valorada con un puntaje de 3.06 de 5. El 37.4% indica como “algo importante” o “muy importante” este atributo.

Figura 4.12. Valoración de características



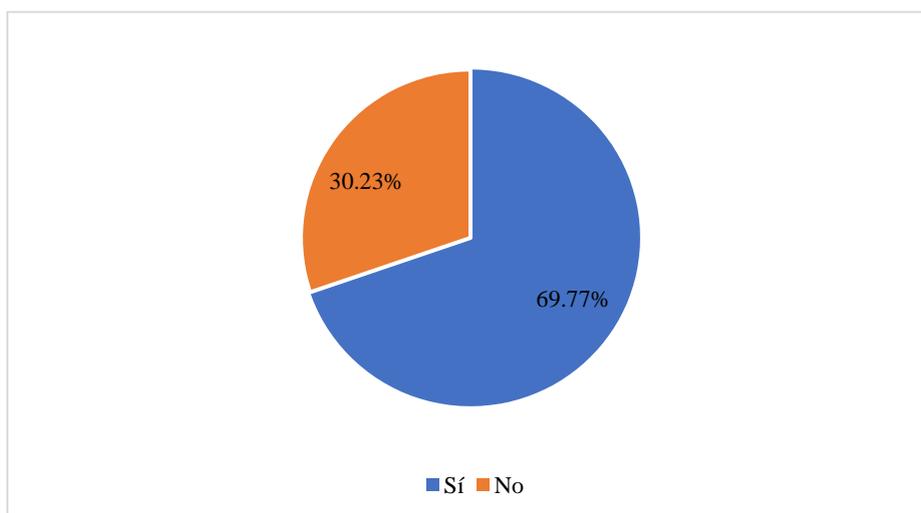
Fuente: Estudio de mercado.

#### 4.3.2.1.3. Evaluación propuesta de negocio

##### Disposición a atenderse en nuevo centro

Luego de descartar a quienes no presentan problemas respiratorios, quedaron 559 encuestados de los cuales el 69.77% indicó que sí se atendería en este nuevo centro de salud especializado en enfermedades respiratorias (ver Figura 4.13).

Figura 4.13. Disposición de uso de nuevo centro de salud

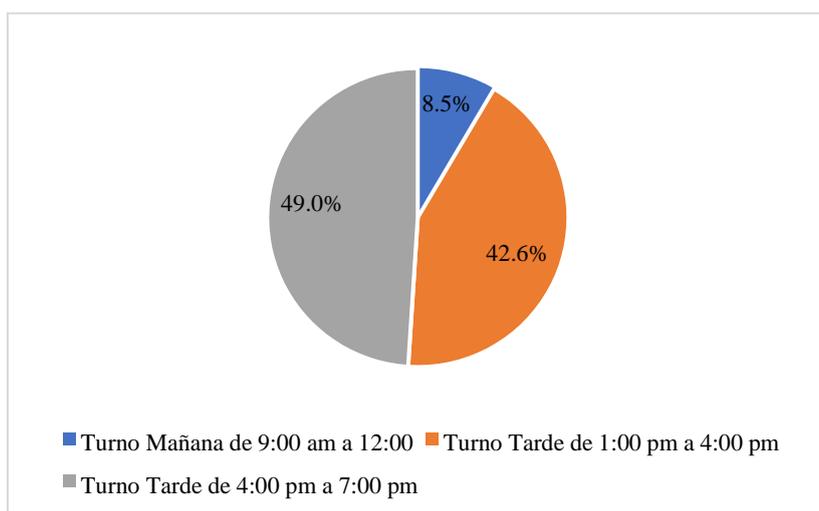


Fuente: Estudio de mercado.

### ***Preferencia de horario de atención***

La Figura 4.14, indica que el 49.0% prefiere el horario de 4:00 pm a 7:00 pm, mientras que un 42.6% prefiere la atención de “1:00 pm a 4:00 pm”. Sólo el 8.5% prefiere un horario matutino de “9:00 am a 12:00 m”.

*Figura 4.14. Horario de atención*

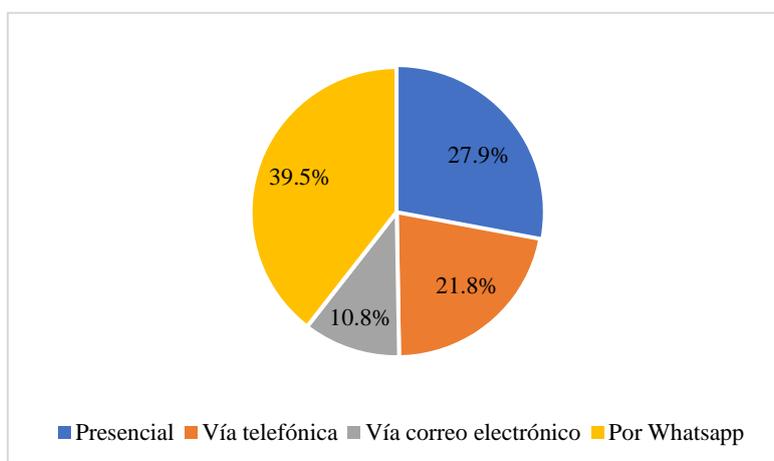


*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Forma de agendado de cita***

El 39.5% indicó que prefiere realizar la agenda de su cita por Whatsapp, mientras que el 27.9% lo haría de manera presencial (ver Figura 4.15). Un 21.8% lo haría vía telefónica y sólo un 10.8% lo haría por correo electrónico.

*Figura 4.15. Forma de agendado de cita*

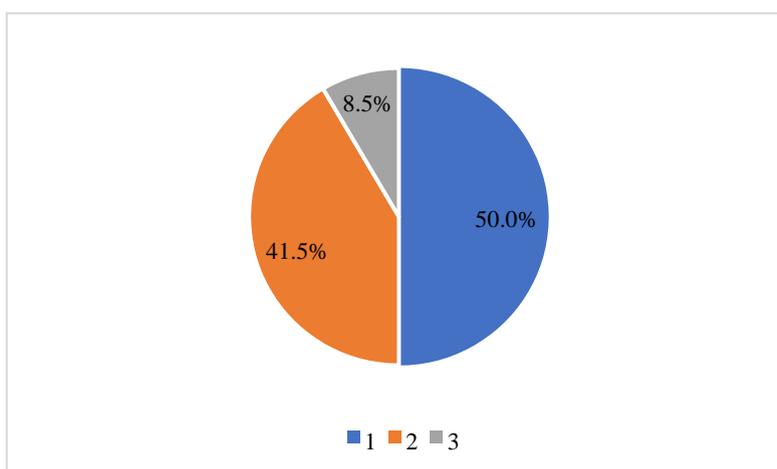


*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Atendidos por hogar***

La Figura 4.16, indica que en el 50% de casos se atendería sólo 1 persona, en el 41.5% hasta 2 personas, y en el 8.5% de casos hasta 3 personas. Es así como para ser conservadores se tomará que una persona de cada hogar sufre enfermedades respiratorias.

*Figura 4.16. Número de atenciones por hogar.*

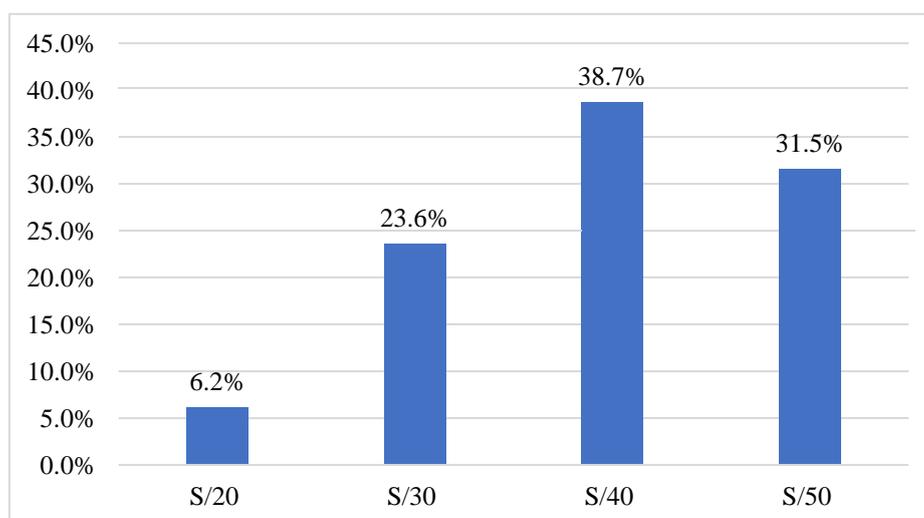


*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Disposición a pagar***

El 38.7% señala que pagaría por consulta hasta S/ 40 mientras que el 31.5% pagaría hasta S/ 50 (ver Figura 4.17). El 23.6% que gustan de la idea de negocio pagaría montos por encima a los S/ 30.

*Figura 4.17. Disposición a pagar (S/)*

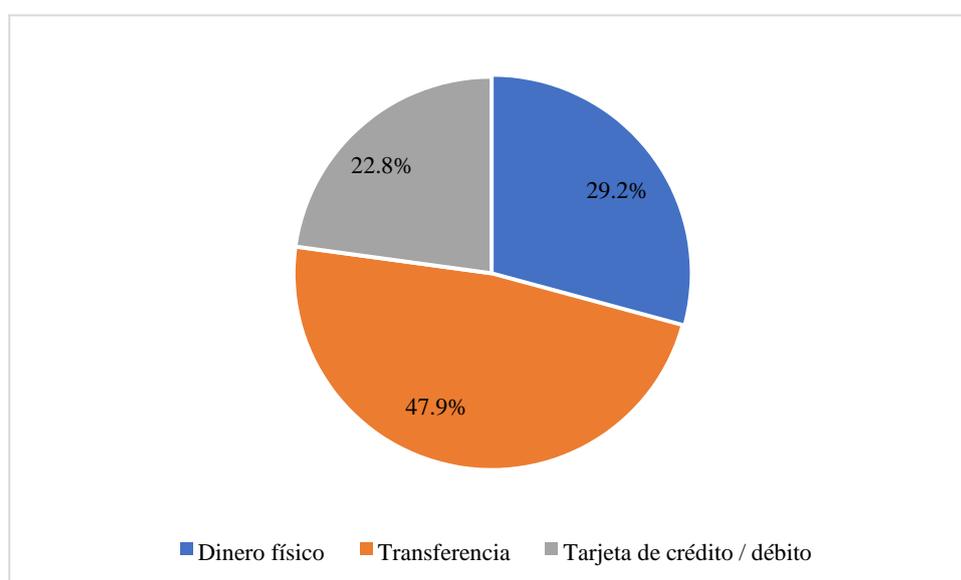


*Fuente: Estudio de mercado.*

### ***Medio de pago***

La Figura 4.18, señala que el 47.9% preferiría pagar por transferencia por medios como Yape!, Plin Lukita y Tunki. El 29.2% lo haría con dinero físico y el 22.8% con tarjeta de crédito/débito.

*Figura 4.18. Medio de pago*



*Fuente: Estudio de mercado.*

#### ***4.3.2.2. Conclusiones del estudio de mercado cuantitativo***

Las conclusiones a las que se pueden llegar a partir del estudio de mercado cuantitativo son:

- La mayor parte de encuestados son varones (58%). Proviene principalmente de tres distritos: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Comas sumando 61%, y sus hogares están conformados en promedio por tres personas. Cerca del 40% de encuestados tienen una edad entre 31 a 40 años.
- Los ingresos económicos en cerca del 90% de los casos se encuentran por debajo de S/ 4,500. Mayormente se tratan de personas independientes o amas de casa.
- Cerca del 70% de encuestados señaló que en su hogar viven personas aquejadas por males respiratorios que se atienden principalmente en hospitales y postas médicas, encontrándose en aproximadamente 61% de los casos un alto grado de

insatisfacción en los lugares donde se atienden. El atributo que más valoran del lugar donde se atienden es la “cercanía del centro de atención”.

- La mayor parte de encuestados acuden a médicos de manera semestral (27%) o anual (34%), aunque en 20% de los casos se atienden trimestralmente.
- Casi al 70% de encuestados que presentan males respiratorios en su hogar les gusta la propuesta del centro de salud especializado, y preferiría atenderse durante la tarde. La forma de agendado de cita preferida es por WhatsApp (40%) siendo su disposición a pagar promedio alrededor de S/ 30. El número promedio de atendidos por hogar es mayor a 1.

#### **4.4. Estimación de la demanda**

Luego de haber validado la idea de negocio a partir de la opinión de expertos y de analizar los resultados del estudio de mercado cuantitativo, se realiza el cálculo de la demanda efectiva.

En primer lugar, se toma el dato de la población de los hogares ubicados en los distritos de interés que son: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Comas, Los Olivos, Puente Piedra, Carabaylo, Cercado, e Independencia: 1'020,616.

De los resultados de las encuestas, se obtuvo que el 69.9% de estos hogares presentan casos de problemas respiratorios, por lo que la población de la que se podría tener una demanda potencial sería:  $1'020,616 * 69.9\% = 713,155$  hogares.

De la Figura 4.7 referente a la cantidad de personas atendidas por hogar, se tiene el dato que en el 50% de hogares se atiende solo 01 persona, el 41.5% se atienden 2 personas y en el 8.5% hasta 3. Para efectos del cálculo de la demanda efectiva, se considera un escenario conservador en donde solo 01 persona se atiende por hogar. Por lo tanto, la demanda potencial de personas sería:

$$713,155 \text{ hogares} * 1 \text{ persona/hogar} = 713,155 \text{ personas}$$

De la figura 4.11 referente a la frecuencia de atención y de acuerdo con la opinión de los expertos, consideraremos que las personas que se atienden mensual (2.7%), bimensual (15.90%) y trimestral (19.90%) son aquellos pacientes crónicos que requieren atención con una frecuencia más recurrente. Por lo tanto, consideraremos que se tiene un total de 38.50% de pacientes crónicos, la demanda potencial quedaría de la siguiente manera:

$$713,155 \text{ personas} * 38.50\% = 274,565 \text{ personas}$$

Con la demanda potencial calculada, se acota al universo de hogares que cuyas personas con enfermedades respiratorias estarían dispuestas a atenderse en la propuesta de negocio. Dicho porcentaje es de 69.77% y se encuentra en la Figura 4.13, por lo que la demanda efectiva sería  $274,565 * 69.77\% = 191,563$ .

Finalmente, considerando que nuestra capacidad en una primera etapa no podrá atender toda la demanda efectiva, de acuerdo con las recomendaciones de los expertos se opta por capturar un nicho de mercado del 5% del total de la demanda efectiva, es decir,  $191,563 * 5\% = 9,578$  personas como demanda meta. Todo el cálculo de la demanda efectiva se resume en la siguiente Tabla 4.1.

*Tabla 4.1. Estimación de la demanda*

<b>Número de hogares (población)</b>	<b>Hogares con presencia de problemas respiratorios (demanda potencial)</b>	<b>Personas con enfermedades respiratorias (demanda disponible)</b>	<b>Personas con enfermedad es respiratoria s crónicas (demanda disponible)</b>	<b>Personas que se atenderían (demanda efectiva)</b>	<b>Demanda Meta (N° personas)</b>
1,020,616	713,155	713,155	274,565	191,563	9,578

*Fuente: Autores de esta tesis.*

Del cálculo realizado de la demanda efectiva, se puede concluir que esta es lo suficientemente grande como para que la propuesta de negocio busque capturar en una primera etapa, de acuerdo con la opinión de los expertos con un porcentaje conservador (5%) de este mercado y con un margen interesante de crecimiento en el futuro.

Cabe precisar, que estas personas al ser pacientes crónicos podrían como ir hasta como mínimo 4 veces al año al centro de salud, por lo que las atenciones podrían ascender a  $9,578*4= 38,312$  atenciones anuales.

## **CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO**

De acuerdo con las conclusiones obtenidas en el análisis del entorno (Capítulo III) y del estudio de mercado (Capítulo IV) en el este capítulo se desarrolla el plan estratégico de la propuesta de negocio.

### **5.1. Visión**

Ser referentes en el sector de salud privado relacionado a enfermedades respiratorias que brinda atención oportuna en máximo 48 horas a un precio accesible tanto a los pacientes como a sus cuidadores.

### **5.2. Misión**

Brindar y responder con eficiencia a las necesidades de atención de la salud en enfermedades respiratorias de San Juan de Lurigancho y zonas aledañas, a través de un equipo de colaboradores altamente capacitados que brinda atención oportuna en máximo 48 horas a un precio accesible con con ética, responsabilidad y equidad

### **5.3. Valores**

Agilidad	Contar con procesos claro, eficientes y con responsables definidos para garantizar la atención oportuna en un plazo máximo de 48 horas a los clientes.
Trabajo en equipo:	Laborar bajo un objetivo común, respetando, valorando las opiniones divergentes, fortaleciendo las relaciones personales

y priorizando el éxito del equipo sobre los resultados personales.

Equidad:	En el uso de los recursos y servicios institucionales sin distinción de edad, género, grupo social, pensamiento y creencias, estado de salud o enfermedad.
Responsabilidad:	Formular funciones para alcanzar los objetivos de manera oportuna y eficiente.
Ética:	Transparencia, deber, virtud, honestidad y bienestar común.
Compromiso:	Encaminados con la misión y enfocados en los esfuerzos en brindar atención de calidad a los pacientes y sus familias.
Eficiencia:	Alcanzar las metas utilizando procesos, métodos de trabajo, desempeño que mejoren el uso de los recursos.

#### **5.4. Estrategia Genérica**

La propuesta de negocio del centro médico especializado en enfermedades respiratorias ofrece servicios de atención médica y complementarias de primer nivel de atención que se enfoca en satisfacer las necesidades de los pacientes y cuidadores mediante una atención oportuna que contemple un atención en un tiempo máximo de 48 horas y que sea a un precio accesible para los pacientes de la zona, siendo así que se establece una estrategia genérica de enfoque, de acuerdo con la clasificación de PORTER.

#### **5.5. Acciones Estratégicas**

El plan de negocio propuesto al tener una estrategia de enfoque frente a los servicios que pueden brindar los competidores potenciará ciertos atributos como se detalla a continuación:

- Garantizar atención oportuna y rápida: Se contarán con procesos claramente definidos para poder realizar la reserva de la cita mediante todos los canales digitales disponibles: página web, vía telefónica, WhatsApp, presencial, etc. La cita será confirmada en un plazo máximo de 2 horas y se programará en un horizonte de tiempo no mayor a 48 horas para poder realizar una atención

oportuna y rápida a los pacientes. En el interín desde la generación de la cita, hasta la cita en sí, se realizará el trackeo de la solicitud mediante mensajes recordatorios al paciente. Para el caso de las siguientes atenciones para los pacientes crónicos, se le otorgará una cartera de opciones para que pueda programar oportunamente sus siguientes citas. De ser necesario, el centro de salud activará servicios en consultorios adicionales para garantizar la atención dentro de las 48 horas.

- **Marketing Mix:** Mediante el plan de marketing se buscará captar y retener clientes a lo largo del desarrollo del plan de negocios, de manera tal que se va a obtener alto impacto en el flujo económico y en operaciones. En la primera etapa será clave la captación de clientes, para lo cual, debido a que la gran mayoría opta por ir a establecimientos de salud públicos y/o tratarse en boticas, farmacias o por último en sus hogares, todos los canales de marketing estarán dirigidos a sensibilizar a la gente a que una atención oportuna, es decir, sin esperar semanas o meses para poder tener una cita, puede marcar la diferencia entre la cura o estabilizar el mal respiratorio que los aquejan. Asimismo, mediante las promocios de membresía y planes de atención anuales buscaremos generar ese engage con el cliente para asegurar que todas sus atenciones en el año sean en nuestro centro de salud.
- **Generar confianza de los pacientes y cuidadores y brindar una atención amable:** Se tendrán protocolos de atención para el personal que tenga contacto con el paciente para que realicen un seguimiento pre y post atención médica, en el cual predominará un trato amable y empático. Como resultado de lo mencionado se tendrá alto impacto en la satisfacción de los clientes, esto se medirá mediante encuestas de satisfacción. El personal será capacitado constantemente sobre el trato a los pacientes/cuidadores y se contarán con instalaciones confortables para los pacientes para una permanencia acogedora. Esto permitirá que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio. Se medirá mediante encuestas y tiempo de espera para los servicios.
- **Diversidad de Servicios:** En el centro médico Neumo Med, además de la atención médica se brindarán otros servicios complementarios como nebulización, espirometría y exámenes auxiliares, considerando la opinión de los expertos en el

estudio de mercado. Esta acción tendrá un alto impacto a nivel del flujo económico y en operaciones.

## 5.6. Modelo de Negocio

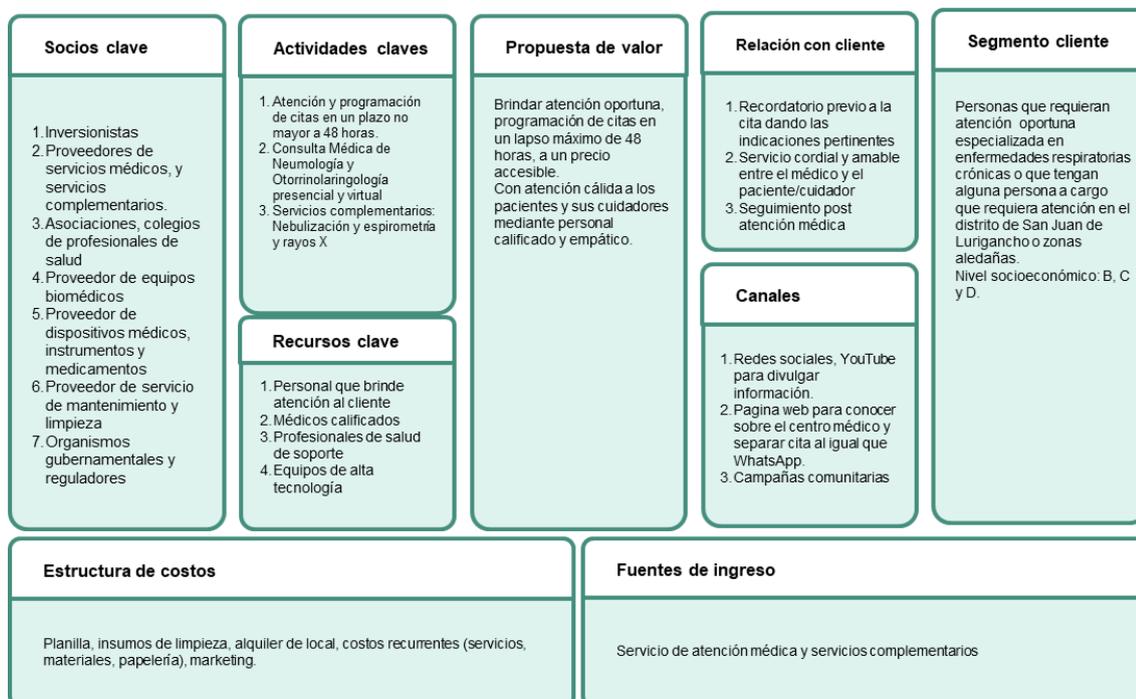
El modelo de negocio del Centro Médico Especializado en Enfermedades Respiratorias en Lima Metropolitana se encuentra representado mediante el modelo de negocios CANVAS desarrollado por Alexander Osterwalder. A continuación, se detalla cada uno de los apartados de la Figura 5.1:

- **Segmento de clientes:** Personas que requieran una atención médica cálida y oportuna para tratamiento en enfermedades respiratorias crónicas tanto para ellos mismos como para una persona que tienen a cargo. El centro médico se encontrará ubicado en Zárate - San Juan de Lurigancho, por lo cual se tiene enfoque en las personas *de dicho distrito como de zonas aledañas*.
- **Propuesta de Valor:** Neumo Med ofrece servicio atención médica oportuna con programación de citas en un plazo máximo de 48 horas y servicios complementarios, esto lo realizará mediante colaboradores que se encuentran capacitados en los procesos de atención desde la generación de la cita hasta término de la atención, incluyendo médicos reconocidos del sector para que el cliente sienta la confianza de la atención recibida. Los precios de consulta serán accesibles, considerando los resultados del estudio de mercado.
- **Actividades Claves:** Se realizará la programación de citas para la atención médica, brindando las indicaciones adecuadas y en los tiempos indicados. Se brindará seguimiento a la atención pre y post consulta según se requiera. La consulta médica es una de las actividades claves que se realizará juntos con los servicios complementarios que permitirán un diagnóstico certero.
- **Socios Claves:** Entre los socios claves se encuentran los inversionistas, los cuales proporcionarán el capital para el desarrollo del negocio. Así también, las asociaciones de profesionales de la salud, colegios profesionales son considerados porque permitirán tener acceso a los profesionales de salud idóneos para el proyecto. Además, los proveedores de servicios médicos, y servicios

complementarios para poder tener una atención oportuna y adecuada. Proveedores de insumos médicos, equipos, y medicamentos los cuales serán necesarios para la atención. Se considera también a los proveedores de mantenimiento y limpieza necesarios para mantener las instalaciones en un estado adecuado y confortable.

- **Los proveedores** de equipos biomédicos son de relevancia debido que los aparatos de alta tecnología y en óptimas condiciones son importantes para lograr un diagnóstico certero.
- Adicional a ello se ha considerado como **socios claves** los organismos gubernamentales y reguladores como SUSALUD.
- **Recursos claves:** Para lograr la propuesta de valor ofrecida se considera como recursos claves personal que brinde atención al paciente, médicos calificados y reconocidos en el sector. Además de profesionales de salud de soporte y equipos de alta tecnología para que se logre una atención integral.
- **Canales:** La propuesta de valor que brinda Neumo Med será comunicada mediante redes sociales, YouTube, página web, TV, radio, revistas y campañas comunitarias. La separación de cita se podrá realizar por diversos medios, como página web y WhatsApp.
- **Relación con el cliente:** Se brindará recordatorio previo a la cita que tenga el paciente para poder dar todas las indicaciones que son necesarias para la cita que agendó, también se brindará seguimiento post atención médica en caso se requiera. Todo ello se realizará mediante un trato amable tanto al paciente como al cuidador para que sientan un servicio cálido y oportuno.
- **Estructura de Costos:** Está compuesto por la planilla, alquiler del local, costos recurrentes y marketing.
- **Fuentes de Ingreso:** Servicios de atención médica y servicios complementarios, por ejemplo: exámenes auxiliares y nebulización.

Figura 5.1. Modelo de Negocio - CANVAS para Neumo Med



Fuente: Autores de esta tesis.

## 5.7. Conclusiones del capítulo

Al finalizar el capítulo se tiene claro que se desea ser un referente en el sector salud de enfermedades respiratorias brindando servicios de atención médica y complementarios de manera oportuna y cálida. Para ello primará el trabajo en equipo, la equidad, la responsabilidad, la ética, el compromiso y la eficiencia.

Se plantea una estrategia de enfoque mediante las acciones estratégicas que buscan potenciar atributos de manera que el cliente obtenga una atención personalizada, oportuna y cálida.

Se representa el modelo de negocio mediante CANVAS, donde los 9 módulos interactúan entre sí para lograr la propuesta de valor de atención cálida y oportuna del Centro médico especializado en tratamiento de enfermedades respiratorias Neumo Med.

## CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

Este capítulo tiene como fin desarrollar estrategias innovadoras de marketing que busquen atraer y fidelizar a los pacientes del Centro especializado Neumo Med, ubicado en San Juan de Lurigancho.

Por tal motivo, se desarrollan las estrategias del Mix de Marketing, posicionamiento, comunicación, ventas y desarrollo. Para ejecutar estas estrategias, se requiere de un presupuesto de plan de marketing.

### 6.1. Objetivos

Los objetivos planteados se encuentran en base a la opinión de expertos y al estudio de mercado, explicado en las conclusiones del Capítulo V.

- Atraer y retener a los pacientes, mejorando la atención general del paciente, estandarizando el tiempo desde la generación de su cita y la atención al paciente durante las visitas iniciales, siendo uno de sus principales puntos diferenciadores: Rapidez en la atención de citas, y Buen trato al paciente.
- Lograr una participación de mercado del 2.5% (43 atenciones diarias en atención de consultorio) en el primer año e incrementar 0.6% anualmente hasta llegar al 5% (86 atenciones diarias en atención de consultorio) en el quinto año, en base a la demanda efectiva.

### 6.2. Estrategias de Marketing

#### 6.2.1. Segmentación

- **Geográfica:** El Centro médico estará ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, el cual comprende de una población de 1,191 millones de habitantes, ver Tabla 6.1, distribuidos por NSE.

Tabla 6.1. Habitantes del distrito de San Juan de Lurigancho

Distrito	Total	NSE B	NSE C	NSE D
San Juan de Lurigancho	1,191.00	150.07	553.82	329.91

Fuente: CPI (2022)

- **Demográfica:** Hombres y mujeres de diferentes edades con ingresos económicos estables, cuentan con EPS, independientes, del NSE B-, C y D+.
- **Psicográfica:** Estilo de vida saludable, responsables de buscar una atención médica calificada, valoran la salud de su familia, no escatiman, hábitos de saludable, personalidad, actitudes, cumplen protocolos de bioseguridad, buscan información sobre cuidado y prevención de la salud respiratorio, personas con problemas respiratorios. Pacientes que siguen las instrucciones de sus médicos y son constantes en sus tratamientos, ya que buscan mejorar su salud y calidad de vida. Pacientes que quieren reintegrarse a sus actividades cotidianas, laborales y familiares, con perseverancia y compromiso de que sí pueden hacerlo. Hay dos segmentos: (i) clientes particulares y (ii) Clientes asegurados que derivan de atención pública.
- **Conductual:** prefieren un médico de cabecera, recomiendan por el servicio recibido, buscan beneficios, calidad, servicio, precio, comodidad, constantemente sacan citas, buscan atención personalizada y rapidez.

### **Estrategia de segmentación**

Público identificable, se puede medir o cuantificar, se podrá brindar el servicio sin ningún inconveniente; está definida por la estrategia de concentración, especializados en problemas respiratorios.

### **6.2.2. Posicionamiento**

Neumo Med ofrece el servicio de salud con profesionales y colaboradores altamente capacitados a través de un servicio rápido, cálido y diferenciado. El centro médico obtendrá ventaja competitiva, ya que se buscará que los pacientes se encuentren satisfechos por el trato, puntualidad en sus citas, amabilidad y empatía.

### 6.2.3. Marketing Mix

#### 6.2.3.1. Servicio

Neumo Med será una institución dedicada al rubro de la salud que contará con profesionales de la salud especializados, además de servicios complementarios.

Además, es una empresa que posiciona su estrategia con un mensaje claro, con una marca representada en un logotipo atractivo visualmente y que se empleará en todo documento promocional y de atención, ver Anexo 12. Se cuenta con tres especialidades dedicados a la línea respiratoria (ver Tabla 6.2).

*Tabla 6.2. Tipo de Consultorios Médicos en Neumo Med*

---

Consultorio de Neumología
Consultorio de Otorrinolaringología

---

*Fuente: Autores de esta tesis.*

Asimismo, la especialidad de neumología se encarga del estudio de la fisiología y la patología del aparato respiratorio, ver Tabla 6.3, así como de las técnicas diagnósticas, terapéuticas y preventivas para conservar una salud respiratoria idónea.

*Tabla 6.3. Neumología*

---

#### **Consulta Neumología**

---

Su campo de acción es frente a las enfermedades pulmonares, broncopulmonares agudas y crónicas, como son el asma, enfisema, fibrosis pulmonar, bronquitis crónica, cáncer pulmonar, así como las enfermedades infectocontagiosas como la neumonía, tuberculosis pulmonar, entre otras.

Se cuenta con uno de los más modernos equipamientos médicos de función respiratoria, lo que permite realizar numerosas pruebas como la espirometría, curva flujo volumen, y otras evaluaciones importantes para la valoración prequirúrgica o riesgo neumológico.

Nuestro staff de neumólogos de la clínica ofrece una asistencia completa para la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades del sistema respiratorio. Cuenta con amplia experiencia en el manejo de patologías respiratorias agudas y crónicas en todos sus niveles de complejidad, lo cual otorga garantía de un buen diagnóstico y tratamiento.

---

*Fuente: Autores de esta tesis.*

Por último, la especialidad de otorrinolaringología se encarga del estudio o tratamiento de las enfermedades que afectan el oído y las vías respiratorias altas (ver Tabla 6.4); así como problemas de respiración, olfato, deglución, el habla, la voz,

estructuras faciales y cervicales que participan en ellas; en la actualidad abarca también la cirugía cervicofacial.

*Tabla 6.4. Otorrinolaringología*

---

**Consulta Otorrinolaringología**

---

La otorrinolaringología es la especialidad médica que se encarga de la evaluación y curación de las enfermedades del oído, la nariz y la garganta, así como sus alteraciones.

- Órganos de los sentidos (oído, olfato y gusto).
- La vía aero digestiva superior.
- Órganos de la fonación.
- El sistema vestibular central, donde reside el sentido del equilibrio.
- En algunas ocasiones también abarca la base de cráneo y algún tipo de tumores.

---

*Fuente: Autores de esta tesis.*

El centro médico cuenta con asesores y charlas gratuitas como parte del servicio. ver Tabla 6.5.

*Tabla 6.5. Apoyo al paciente*

---

**Asesoría y charlas gratuitas**

---

- Higiene de manos con agua y jabón después de volver de la calle, antes de cocinar o comer y después de ir al baño o cambiar pañales.
- Ventilar todos los ambientes a diario.
- No fumar y mantener los ambientes libres de humo.
- No automedicarse. El consumo de remedios sin receta puede producir intoxicación y ocultar los síntomas de la enfermedad, dificultando un diagnóstico correcto y empeorando el cuadro clínico.
- Mantener reposo en la casa mientras continúen los síntomas.
- Cubrir la boca al toser o estornudar con un pañuelo descartable y desecharlo inmediatamente en un cesto de residuos, o con el pliegue del codo para evitar contagiar a otros.

---

*Fuente: Autores de esta tesis.*

Así también, de acuerdo con las conclusiones de los expertos presentadas en el estudio de mercado del Capítulo IV y el Anexo 9 se llega a un mix de servicios conformado por: especialista en neumología, especialista en otorrinolaringología, espirometría, nebulización y rayos X (ver Tabla 6.6).

*Tabla 6.6. Servicios complementarios de Neumo Med*

**Servicios complementarios**

Exámenes Especiales:

- Nebulizaciones
- Espirometría
- Rayos X - PROCESO TERCERIZADO

Método de consulta:

- Presencial

Atención:

- Independientes

Citas:

- Virtual a través de la plataforma
- Telefónica
- Whatsapp

*Fuente: Autores de esta tesis.*

***Ventajas competitivas:***

- Cita en plazos cortos
- Trato cálido y oportuno
- Instalaciones físicas acogedoras

***Estrategias:***

- Fidelización al paciente a través de una atención personalizada.
- Búsqueda de atención en pacientes crónicos.
- Difundir la variedad de servicios, acordes a la necesidad del paciente.
- Mayor promoción de la marca a través de la comunicación.
- Ser líder en el proceso de atención al paciente.
- Aprovechar al máximo la percepción que la gente tiene del centro médico, resaltando en la publicidad la tecnología de punta que se posee.

### ***El ciclo de vida del servicio***

El Centro Médico, se encuentra en la etapa de introducción o implementación, esta etapa se realiza la instalación física, configuraciones, integración; la empresa por ser nueva en el rubro de salud, sus ventas y a la generación de utilidades para la clínica dependerá del análisis del diseño general.

#### **6.2.3.2. Precio**

Los precios están basados en la investigación de mercado y se detallan en la Tabla 6.7. Los precios que se mencionan son los que se aplicarían en el primer año de funcionamiento.

*Tabla 6.7. Precio por consulta*

<b>Distrito</b>	<b>Rayos X</b>	<b>Neumología</b>	<b>Otorrino.</b>	<b>Espirometría</b>	<b>Nebulización</b>
San Juan de Lurigancho	S/ 50.00	S/40.00	S/ 35	S/ 40.00	S/ 40.00

*Fuente: Autores de esta tesis.*

#### **6.2.3.3. Plaza**

***Inseparabilidad:*** La atención médica será en la ubicación geográfica del inmueble, ubicado estratégicamente en el centro del distrito para la comodidad del público; las personas podrán programar sus citas a través de la plataforma web (ver Figura 6.1), WhatsApp, teléfono, donde deben completar los datos requeridos en un formulario.

- Los horarios de atención son de lunes a sábado.
- Turno de mañana de 08:00 am a 02:00 pm
- Turno tarde de 02:00 pm a 08:00 pm

#### **6.2.3.4. Promoción**

***Venta personal:*** Impulsar la compra del servicio a través de los premios, obsequios, recompensas para clientes frecuentes. El Centro Médico deberá promover este tipo de promoción a través de las campañas preventivas de salud e incrementar los paquetes de salud. El Centro Médico, deberá entregar merchandise en las activaciones publicitarias

para dar a conocer la marca, así como los servicios que brinda tales como pañuelos, pelotas antiestrés, entre otros.

**Publicidad:** Redes sociales, página web y Youtube. El fin de esta promoción es que el público objetivo conozca el servicio que ofrece la clínica y se interese por él. Para ello, la clínica necesitará invertir a través de anuncios de publicidad de radio, televisión y revistas, para que pueda atraer nuevos pacientes y seguir posicionando su marca; nuevas tecnologías, relaciones públicas, material promocional, publicidad, publicidad exterior u otros materiales.

**Personas:** el capital humano forma parte de uno de los factores de diferenciación y posicionamiento de Centro Médico; para ello es importante que sean profesionales competentes. Además, el Centro Médico creará estrategias de fortalecimiento de vínculos entre médico y paciente, teniendo en cuenta los tiempos de atención, calidad en el servicio y todos los factores que influyen en la satisfacción del cliente. Para ello, se realizarán encuestas de satisfacción, dinámicas de clientes incógnitos y preparación de protocolos de atención al paciente.

**Procesos:** se pondrá énfasis en el servicio al paciente en el Centro Médico, con el objetivo de reducir los tiempos de espera en atención y los tiempos de alta. El desarrollo de estos procesos se ubica en el Plan de Operaciones.

*Figura 6.1. Ficha de citas*

Fuente: Autores de esta tesis.

### 6.3. Presupuesto de Marketing

Considerando nuestros objetivos de posicionamiento de marca y una mayor satisfacción de nuestros pacientes, se realiza la propuesta de incluir partidas adicionales para la promoción en ventas a través de las redes sociales, anuncios publicitarios, encuesta de satisfacción al paciente y merchandising (ver Tabla 6.8).

El presupuesto corresponde a una campaña otorrinolaringología en redes sociales, Facebook, Instagram, Twitter y Youtube sobre la pérdida del olfato, del gusto, otitis además de una charla en vivo con el Dr. Cix sobre la amigdalitis y adenoides; otra actividad será realizar una encuesta NPS a través de una app o en la página web para calificar el servicio del médico y se entregarán pañuelitos antialérgicos con la marca del centro médico respiratorio Neumo Med.

Tabla 6.8. Presupuesto del plan de Marketing

Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Total al 5 año	Inyección de iniciativas de Marketing en el horizonte de tiempo				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en redes sociales	6	S/575	S/3,450	1	1	1	1	1

Encuestas NPS al paciente	6	S/200	S/1,200	1	1	1	1	1
Merchandising: Pañuelitos antialérgico al final de la consulta	5,000	S/1	S/3,250	1	1	1	1	1
Campaña y charlas	6	S/500	S/3,000	0.25	0.5	1	1	1
Campaña de prevención Otitis	5	S/575	S/2,875	0.25	0.5	1	1	1
Diseño de página web www.NeumoMed.com.pe	1	S/3,200	S/3,200	1	1	1	1	1
APP- NeumoMed Agenda y Paga citas	1	S/3,500	S/3,500	1	1	1	1	1
Campañas Influencers Médicos Dr. Cix	3	S/3,456	S/10,368	0	0	1	1	1
Volantes y flyers Neumo Med a 4 colores	20,000	S/0	S/3,000	1	1	1	1	1
Regalos Navidad 150 Best Clientes	150	S/35	S/5,250	0	0	1	1	1
Regalos Cumpleaños 200 Best Pacientes	200	S/40	S/8,000	0	0	1	1	1
Vales de Descuento de 10 Soles en Consulta	2,000	S/10	S/20,000	0	1	1	1	1
<b>Total</b>		<b>S/12,091.80</b>	<b>S/67,093.00</b>					

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividad	40%	80%	100%	100%	100%
Publicidad en redes sociales	S/3,450	S/3,450	S/3,450	S/3,450	S/3,450
Encuestas NPS al paciente	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
Merchandising: Pañuelitos antialérgico al final de la consulta	S/3,250	S/3,250	S/3,250	S/3,250	S/3,250
Campaña y charlas	S/750	S/1,500	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Campaña de prevención Otitis	S/719	S/1,438	S/2,875	S/2,875	S/2,875
Diseño de página web www.NeumoMed.com.pe	S/3,200	S/3,200	S/3,200	S/3,200	S/3,200
APP- NeumoMed Agenda y Paga citas	S/3,500	S/3,500	S/3,500	S/3,500	S/3,500
Campañas Influencers Médicos Dr. Cix	S/0	S/0	S/10,368	S/10,368	S/10,368
Volantes y flyers Neumo Med a 4 colores	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Regalos Navidad 150 Best Clientes	S/0	S/0	S/5,250	S/5,250	S/5,250
Regalos Cumpleaños 200 Best Pacientes	S/0	S/0	S/8,000	S/8,000	S/8,000
Vales de Descuento de 10 Soles en Consulta	S/0	S/20,000	S/20,000	S/20,000	S/20,000
	<b>S/19,068.75</b>	<b>S/40,537.50</b>	<b>S/67,093.00</b>	<b>S/67,093.00</b>	<b>S/67,093.00</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

#### **6.4. Conclusiones del capítulo**

Al finalizar el capítulo de marketing se tiene claro que la segmentación geográfica es el distrito limeño de SJL que cuenta con un más de un millón de habitantes quienes cada vez cuidan más de su salud, y tienen en cuenta que al ser Lima una ciudad húmeda cercana al mar los problemas respiratorios pueden aparecer en cualquier momento.

Se busca que Neumo Med brinde servicios de alta calidad con el objetivo de satisfacer al 100% de los clientes; lo que incluye aspectos calidez y atención oportuna.

A nivel de producto se planea atender todo tipo de patologías y alergias relacionadas al sistema respiratorio humano a nivel de diagnóstico, tratamiento y prevención. El mix de servicios escogido (sustentado en la opinión de expertos) está conformado por: nebulizaciones, espirometría, rayos X, otorrinolaringología. Cabe mencionar que el precio de los servicios y especialistas ronda los S/ 40. Estos servicios se prestarán en horarios de lunes a sábado en un inmueble estratégicamente ubicado. Se planea realizar promociones de atenciones.

Con respecto a las actividades de marketing se planea tener un gasto anual aproximado de S/ 67 miles, lo que incluye: merchandasing, campañas, encuestas y publicidades diversas.

## CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES

En una empresa de servicios el planeamiento de operaciones son las actividades que realiza la empresa para transformar de forma eficiente y efectiva los insumos y obtener un servicio de alto valor para el cliente, lo cual se realiza siguiendo un patrón que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción dentro de la organización (Collier & Evans, 2016).

En este capítulo se presentarán los elementos operacionales necesarios para implementar “Neumo Med”, nombre que fue testeado en las entrevistas a expertos siendo el más votado de las alternativas presentadas.

El logo de la empresa son dos pulmones uno de color celeste y otro de color verde, ambos colores suaves que tratan de comunicar confianza (ver Figura 7.1). Los pulmones cuentan con un anillo que los enrolla lo que trata de transmitir que ambos son igual de necesarios e importantes. El logo va acompañado del nombre del centro en mayúsculas NEUMO MED y debajo se escribe Centro Médico de Enfermedades Respiratorias.

*Figura 7.1. Logo de Neumo Med*



*Fuente: Autores de esta tesis.*

Asimismo, se incluyen los objetivos operativos, los procesos y subprocesos; además, se desarrolla la elección de la ubicación y el diseño de las instalaciones, entre otros aspectos.

### 7.1. Objetivos de Operaciones

Los objetivos del plan de operaciones son:

- Identificar y describir los principales procesos y actividades de “Neumo Med”.
- Determinar la ubicación del centro de funcionamiento de “Neumo Med”; además, establecer un diseño óptimo de los ambientes donde se ofrecerá el servicio de atención.
- Presentar los servicios de atención al público que se ofrecerán en “Neumo Med”.
- Elaborar el presupuesto que incluya inversiones, así como los costos recurrentes y no recurrentes.

## **7.2. Procesos, subprocesos y actividades**

La estrategia operacional, es un elemento principal dentro de la organización porque respalda la estrategia del negocio; además, debe estar alineado con la estrategia corporativa. Por esto, las organizaciones tienen prioridades competitivas que otorgan mayor relevancia a algunos indicadores de desempeño y capacidad operativa en la cadena de valor; por tanto, si bien no se puede prescindir de ninguna, las organizaciones enfatizan sus energías en una o dos dimensiones claves de las cinco que hay, éstas son: (i) costo, (ii) calidad, (iii) tiempo, (iv) flexibilidad e (v) innovación (Collier & Evans, 2016).

Un proceso es una serie de actividades interdependientes que logra un resultado dirigido a un cliente interno y/o externo, en la se añade valor a un insumo y que favorece a la satisfacción de una necesidad exteriorizada por los clientes; es decir, una serie de actividades que generar valor para el cliente (Gómez & Aguilar, 2020).

Los procesos refieren el método y la secuencia de funcionamiento para operar los servicios, detallando la manera en que se relaciona para generar la proposición de valor que se ha ofrecido a los clientes (ver Figura 7.2).

### **7.2.1. Procesos Principales**

Las operaciones están diseñadas para ofrecer a la comunidad diversas soluciones especializadas e integrales a los usuarios y pacientes mediante una infraestructura de calidad con especialistas de la medicina respiratoria tales como neumología y otorrinolaringología; por tanto, los procesos estarán controlados y evaluados permanentemente para identificar oportunidad de mejora y/o acciones correctivas

necesarias para que Neumo Med sea sostenible en el tiempo marcando la diferencia con otros centros de atención en salud en la ciudad de Lima; en este sentido se presenta el proceso integral de servicios del proyecto (ver Figura 7.3).

Figura 7.2. Proceso de negocios



Fuente: Autores de esta tesis.

Figura 7.3. Proceso Integral de Neumo Med



Fuente: Autores de esta tesis.

Los servicios de atención que ofrece Neumo Med estarán basados en las siguientes premisas:

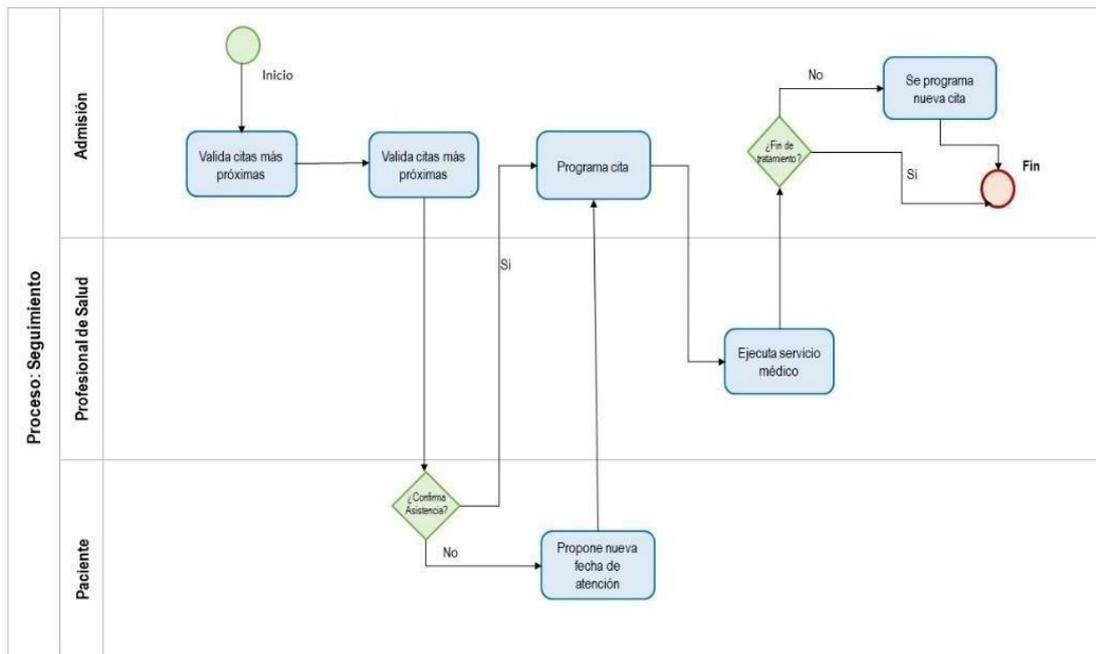
- La infraestructura ofrecerá la suficiente capacidad instalada, implementada con los equipos y dispositivos adecuados e indicados por y para los especialistas médicos; además, ofrecerá a los pacientes, usuarios y familiares todos los servicios para brindar el servicio esmerado y del más alto nivel profesional para atender la demanda de la atención especializada que promete Neumo Med.

- Los horarios serán ininterrumpidos entre lunes y sábado desde las 8:00 am hasta las 8:00 pm para poder alcanzar a la demanda que busca atención en el horario de sus refrigerios laborales
- El servicio prestado por Neumo Med deberá ser percibido por usuarios, pacientes y la comunidad como uno de alta calidad que cuente con profesionales médicos altamente capacitados y reconocidos, con espacios y ambientes adecuados, la programación de las citas será en un plazo no mayor a 48 horas, la mejor atención, una limpieza y presentación impecable, diseño de ambientes amigables y reconfortables donde se combine diversos elementos (colores, decoración, elementos de información respiratoria, señalética de ambientes, con una sensación de fragancia a limón o lavanda, entre otros); además, un seguimiento constante y esmerado por el equipo de salud entre médicos, enfermeras y personal auxiliar al paciente y usuarios en todo el proceso de la atención médica.
- El control y seguimiento post servicio de consulta médica se propone como un elemento de diferenciación a los pacientes y usuarios de Neumo Med, mediante contacto posterior a la consulta médica realizada, la cual se realizará por el personal asistencial de enfermería para constatar el cumplimiento de los tratamientos indicados y la concertación de una re-consulta o recordatorio de una futura cita o realización de algún procedimiento indicado por los profesionales médicos.
- Así mismo, se propone la realización de envíos de pequeños cuestionarios de máximo tres preguntas relacionados a la valoración de los servicios por parte de los usuarios y pacientes que asistan a Neumo Med para indagar la calificación constante de los servicios profesionales, infraestructura/ambientes e indagar oportunidad de algún nuevo servicio a ofrecer; para lo cual, se propone el uso de herramientas como QuestionPro, Survey Monkey o GoogleForms para desarrollar periódicamente estos cuestionarios y distribuirlos a los teléfonos y/o correos electrónicos de los usuarios solicitando su valiosa colaboración y participación en la mejora constante del negocio.

### 7.2.1.1. Comercial/Ventas

El proceso comercial está determinado por la relación entre dos secciones fundamentales para ofrecer un servicio de alto desempeño a los pacientes de Neumo Med. En la Figura 7.4 se observa la gestión de citas para nuevos pacientes o recurrentes para ser atendidos por los especialistas y los procedimientos o exámenes requiere de un efectivo trabajo y control de cumplimiento.

Figura 7.4. Flujo de Proceso Comercial



Fuente: Autores de esta tesis.

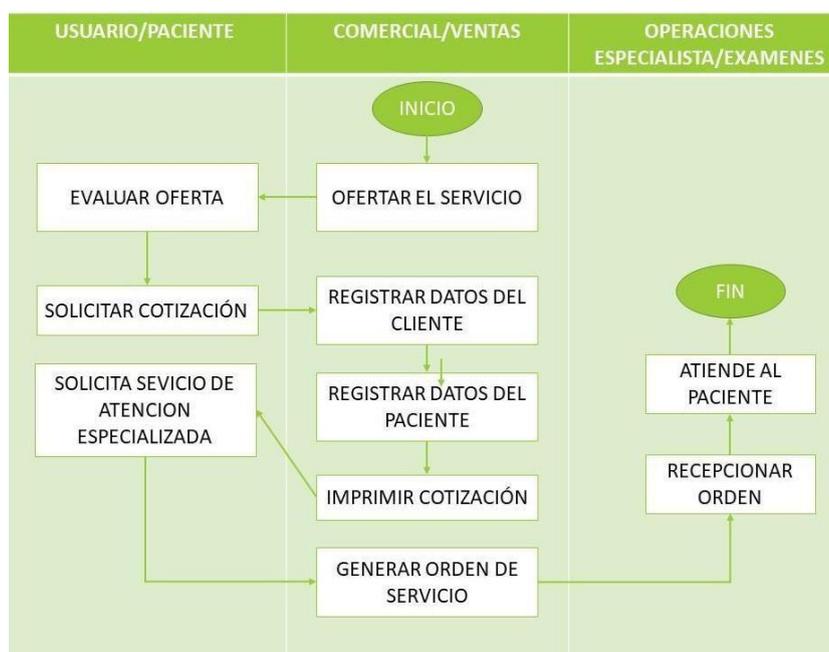
Así también, la actividad de marketing identificará las oportunidades y/o mejoras en ofrecer el servicio a la comunidad mediante las encuestas y mediciones del desempeño de la atención ofrecida versus la promesa de valor ofrecida; además, la difusión y promoción de la marca Neumo Med, es fundamental para el crecimiento y posicionamiento sostenido del negocio mediante las redes sociales, marketing directo digital, distribución de material impreso bajo puerta, activaciones en zonas cercanas a supermercados y/o centros comerciales, entre otros.

Se deben analizar periódicamente ciertos indicadores de marketing entre los cuales están: niveles de satisfacción de los usuarios, número de personas registradas a las redes

sociales y nuevos clientes, tráfico de las redes sociales, penetración y participación del mercado, entre otros.

La actividad de ventas alineada con las recomendaciones de marketing establecerá las correcciones en el ofrecimiento de los servicios a los usuarios, así como incorporará en lista de servicios aquellos que se vayan adicionando o modificando a la cartera de productos. La recepción de usuarios y pacientes debe ser del más alto nivel desde el primer punto de contacto en Neumo Med, manejando todo el proceso de ofrecimiento de los servicios con claridad, transparencia y de manera atractiva a los potenciales usuarios y a los que ya lo sean. El uso de los monitores/pantallas donde se vea el video institucional y la explicación de servicios ofrecidos será una herramienta fundamental para la captación de nuevos usuarios; así mismo, el testimonial autorizado de los pacientes mediante fotos con el comentario o videos de sus experiencias serán difundidos de manera constante por las pantallas del negocio (ver Figura 7.5).

Figura 7.5. Flujo de Proceso Citas



Fuente: Autores de esta tesis.

Se deberá recibir al usuario, informarle de los servicios donde se ofrece desde la consulta médica, la toma de rayos X y la prueba espirométrica como pruebas referenciales para la consulta con especialista; por lo cual el personal de enfermería especializado se encargará de realizar dichas pruebas y consolidar los resultados en la historia clínica,

previo pago en efectivo, usando el POS para pago con tarjeta de débito o crédito, Yape o PLIN. Ya consolidados los resultados de los exámenes el paciente procede a recibir la atención del especialista médico.

Frente a cualquier examen adicional solicitado por el médico tratante, el paciente deberá solicitar dicho examen y realizar los pagos que correspondan para proceder con la prueba.

#### **7.2.1.2. Producción/Atención Médica Especializada**

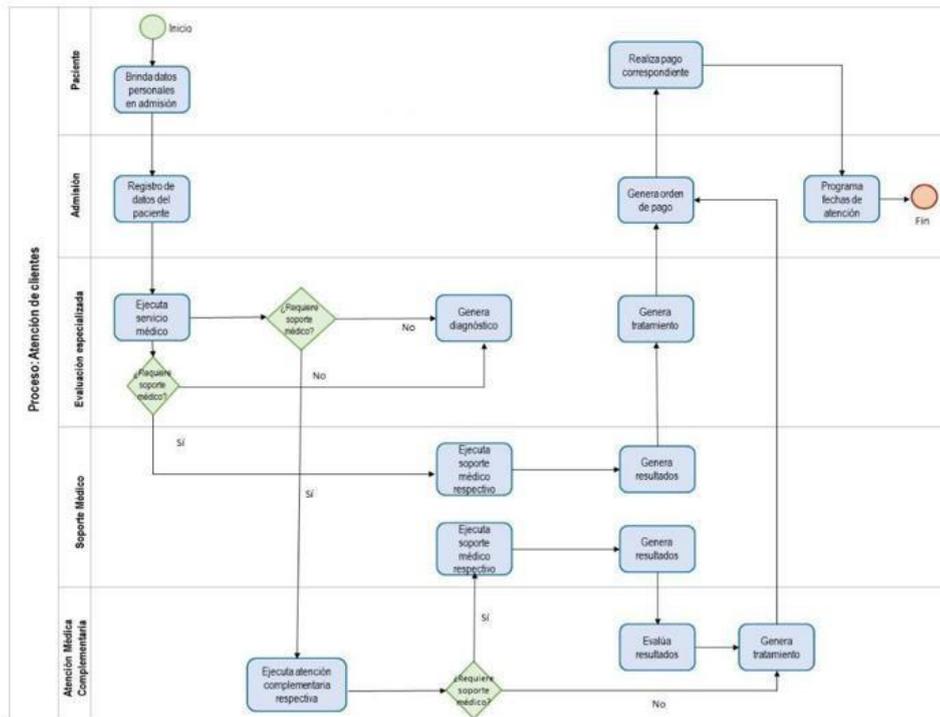
El proceso de atención está diseñado para otorgar soluciones especializadas e integrales a los usuarios y pacientes afectados por dolencias de tipo respiratorio. Hay dos principales tipos de atenciones médico-especializadas:

La atención de primera vez es el contacto inicial del paciente con Neumo Med y se realiza la recepción del paciente y la apertura de una historia clínica inicial pasando por un triaje respiratorio, hecho por el personal de enfermería, el cual consta de evaluación de la temperatura, la saturación de oxígeno, la frecuencia de pulso y la frecuencia respiratoria. Posteriormente, el paciente se dirige a consulta con el médico especialista al que se asignó al paciente en caso se haya realizado cita previa o si el paciente llega sin cita previa ver la disponibilidad de alguno de los especialistas que lo pueda atender en el más breve plazo (ver Figura 7.6).

La atención de pacientes antiguos o recurrentes en Neumo Med es aquella en la que ya se procedió con la apertura de historia clínica y el paciente ya recibió al menos una atención con el médico especialista. La atención de este tipo de paciente se realiza siempre con una reserva de cita previa con el especialista de su preferencia por alguno de las formas de contacto como son: WhatsApp, llamada telefónica, cita por la web o cita programada en la última consulta realizada en las instalaciones de Neumo Med.

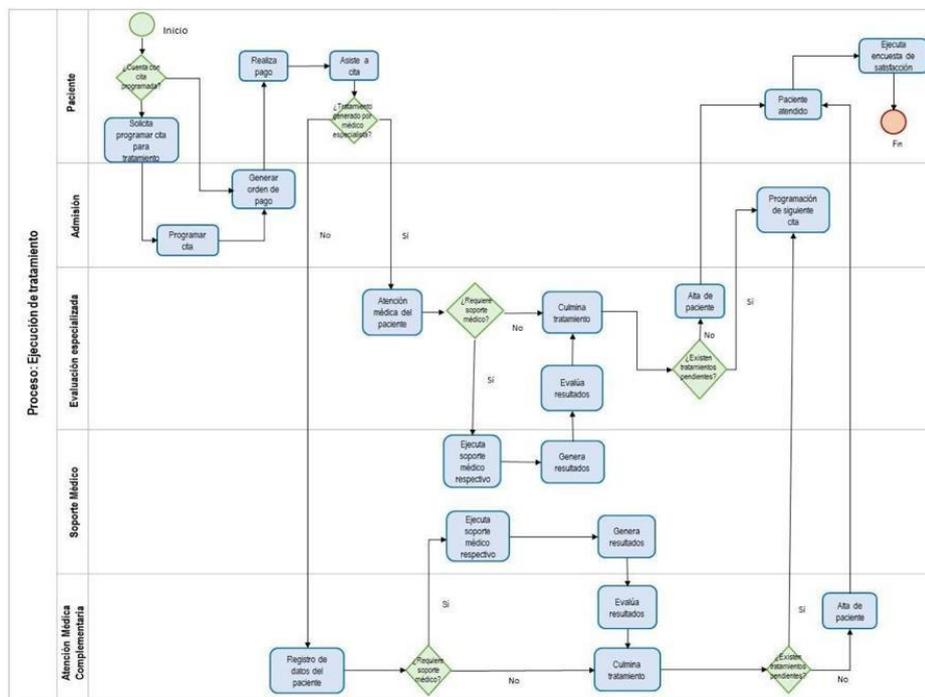
En cualquiera de los dos tipos de atenciones realizadas por un especialista existe la necesidad, en algunos casos, de diversas pruebas de laboratorio, rayos X, espirometría, entre otros. Según lo requiera el caso particular del paciente; por tanto, el tratamiento a la enfermedad que pueda tener el paciente se dará a partir del diagnóstico exacto que el médico determine (ver Figura 7.7).

Figura 7.6. Flujo de Proceso Atención al Paciente



Fuente: Autores de esta tesis.

Figura 7.7. Flujo de Proceso de tratamiento médico



Fuente: Autores de esta tesis.

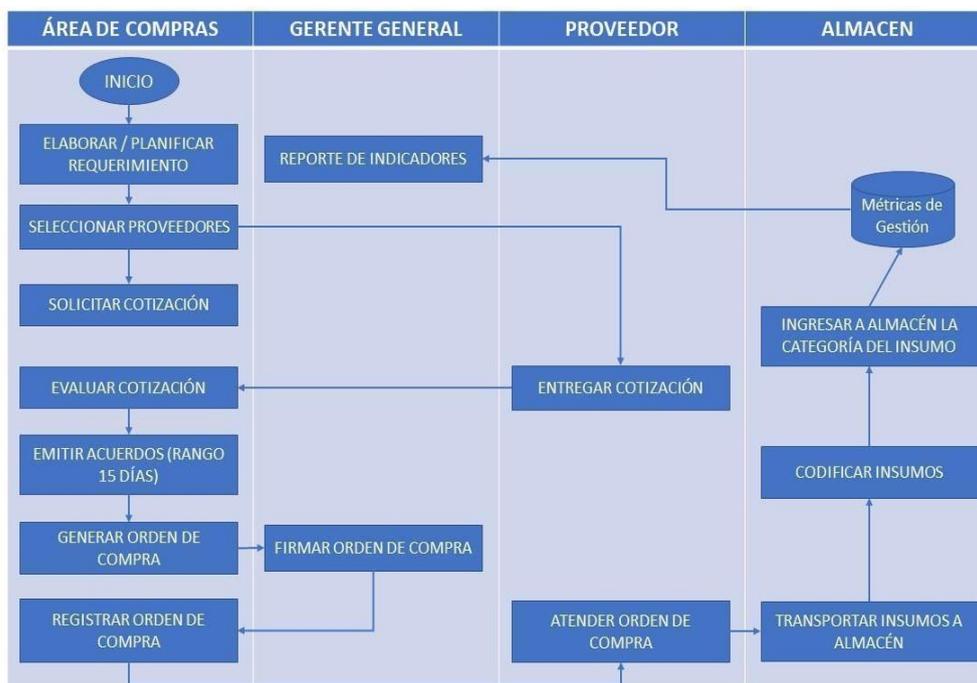
### 7.2.2. Procesos de apoyo propios y tercerizados

Los procesos de apoyo se dividen: (i) apoyo propio, realizados por el personal de Neumo Med y (ii) apoyo tercerizados, ejecutados por colaboradores externos en diversos rubros y giros.

#### 7.2.2.1. Compras

El proceso de abastecimiento debe garantizar permanentemente el cumplimiento de los criterios establecidos definidos para seleccionar, comprar y evaluar a los proveedores de dispositivos médicos, equipos, instrumental, medicamentos, repuestos y servicios, así como garantizar la oportunidad y seguridad en la entrega, que permita brindar la atención efectiva y esmerada a los usuarios y pacientes de Neumo Med (ver Figura 7.8). Las actividades principales del proceso de compras incluyen: identificar y recepcionar los requerimientos, revisar listados y seleccionar proveedores, proceso de adquisiciones, recepción técnica y/o administrativa y evaluar y reevaluar los proveedores.

Figura 7.8. Flujo de Proceso de Compras



Fuente: Autores de esta tesis.

### **7.2.2.2. Administración**

La administración que va comandada desde la gerencia general y los accionistas se desarrolla de manera constante mediante la planificación, gestión y supervisión -control de los diversos procesos, especialmente los tres que son el core value del negocio: atención a pacientes, compras y el comercial; por tanto, se requiere el monitoreo permanente de los indicadores de control.

La planificación, tiene el reto de plantear las compras que se deberán hacer en cantidades y precios adecuados y convenientes que permitan los mejores márgenes de ingresos y al mismo tiempo mantener los estándares de calidad en los insumos, equipos y otros servicios necesarios para cumplir con la promesa de Neumo Med. Además, planificar los servicios implica la proyección de números de ventas de servicios de atención médica, pruebas auxiliares, exámenes diversos (rayos x, espirometría, etc.) de manera diaria, semanal, quincenal y mensual según la demanda, coyuntura, estacionalidad climatológica, emergencias (Ej. COVID 19), época del año, entre otros factores; por tanto, es imperativo del uso de Excel y las diversas plantillas que permitan el manejo de diversos escenarios con las proyecciones para estos escenarios posibles.

Del mismo modo la administración planifica, gestiona y controla todo el negocio, desde el pago de servicios básicos, planillas del personal, gestión de contratos, pago de alquileres, pago de impuestos, pago de proveedores, atención de quejas y reclamos entre otros aspectos que están presentes en el giro del negocio.

### **7.2.2.3. Contabilidad**

Esta comprendida de las siguientes actividades como: los registros contables, la asesoría contable y financiera y el cálculo de impuestos. El registro contable lleva la contabilidad de la empresa mediante los libros contables, los que son llevados mediante un software informático donde se registran compras, ventas, impuestos, etc. La asesoría contable y financiera brinda los consejos para el manejo contable de la empresa, los flujos de caja, elaborar presupuestos, manejo financiero de entidades bancarias, análisis de los estados financieros de la empresa, entre otros.

Para calcular los impuestos un servicio tercerizado eficiente permitirá cumplir el pago de estos a la SUNAT en los plazos requeridos por la autoridad; así mismo, cumplir con el pago otros impuestos y tributos como los municipales.

#### **7.2.2.4. Legales**

La tercerización de los servicios legales que pueden afectar a la empresa, incluyen aspectos como: el tema laboral con posibles problemas en la contratación del personal o faltas incurridas por estos; así mismo, resolución de diversos tipos de contratos; además, quejas y reclamos por los usuarios en la atención ante organismos como Indecopi o SUSALUD; adicionalmente, los trámites con la municipalidad, defensa civil, cumplimiento de normatividad, etc.; igualmente, con algún tipo de controversia con el Ministerio de Trabajo o la SUNAFIL en lo referido a la normatividad laboral.

#### **7.2.2.5. Servicios Generales**

Los servicios generales incluyen diversas actividades como: limpieza y acondicionamiento necesarios para el funcionamiento del negocio (pintura, mantenimiento eléctrico, gasfitería, cerrajería y albañilería). Por otro lado, el servicio de guardianía y seguridad del local contara con un turno de 12 horas de seguridad a manos de un profesional registrado en la SUCAMEC y pertenezca a una empresa de seguridad reconocida.

Se deberá contar con los contratos de todos los servicios que incluyan clausulas adecuadas y que respeten los protocolos de trabajo frente al COVID-19.

### **7.3. Ubicación e Instalación**

Una empresa sea de servicios o productiva necesitar prestar atención a tres factores importantes: (i) la cadena de valor para considerar las necesidades del cliente; (ii) el proceso para lograr el bien o servicio y (iii) la elección de la tecnología idónea, en una disposición física que admita manejar sus recursos sabiamente (Gómez & Aguilar, 2020). Es importante destacar que la localización que se opte para un proyecto de negocio puede ser concluyente en su éxito o en su fracaso; es decir, que esta decisión es de largo plazo y tiene efectos de origen económico y se debe examinar con la mayor cantidad de factores posibles que afirmen el éxito del centro de operaciones en un lugar definitivo y estratégico (Sapag, 2011).

El distrito de San Juan de Lurigancho tiene una población aproximada de 1'142,319 habitantes en una extensión superficial de 131.25 Km<sup>2</sup>, dando una densidad de 8,704

personas por Km<sup>2</sup>, este indicador se cuadruplicó en los últimos diez años debido a un crecimiento desordenado y vertical de las viviendas. Los grupos etarios están compuestos por las edades de (i) menores de 5 años (8.53%); (ii) de 5 a 15 años (24.92%); (iii) adulto joven (19.11%) y (iv) adulto mayor (5.97%); además, se observa que el género femenino (51.36%) es mayor que el género masculino (48.64%) al año 2018.

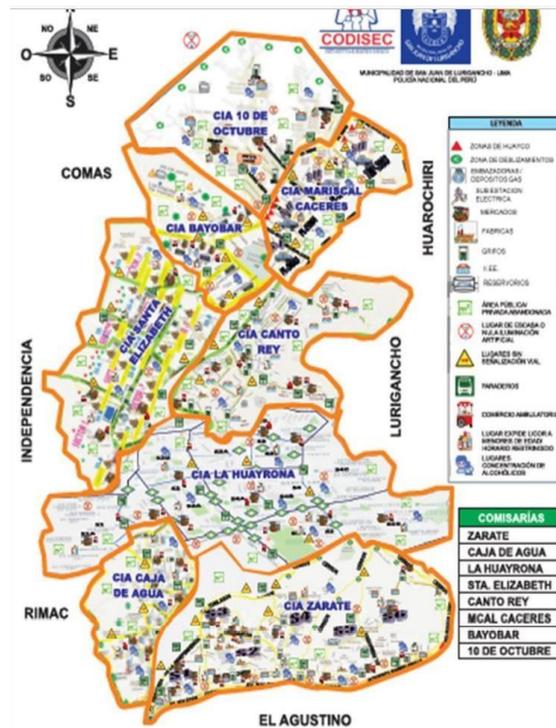
En San Juan de Lurigancho existe un solo hospital de nivel II localizado en el paradero 11 de la Avenida Canto Grande (ver Anexo 13), tres centros de salud mental y 33 centros de salud de primer nivel (ver Tabla 7.1), ubicados en las ocho macrozonas del distrito que son: 10 de octubre, Mariscal Cáceres, Bayovar, Santa Elizabeth, Canto Rey, La Huayrona, Caja de Agua y Zárate (ver Figura 7.9).

*Tabla 7.1. Centros de Salud Primer Nivel de SJJL*

N°	ESTABLECIMIENTO	TELÉFONO	DIRECCIÓN
1	C.S. JAIME ZUBIETA	387-7589	Mz A 11 prd 15 Av. Wiese Jr. Cocharcas
2	C.S. SANTA MARIA	388-3774	AA.HH. Santa María
3	P.S. TUPAC AMARU II	392-5650	Av. Javier Pérez de Cuellar s/n AA.HH. Tupac Amaru
4	P.S. SAGRADA FAMILIA	388-6661	Mz. A-B de Sagrada Familia, costado del parque
5	C.S. J. C. MARIATEGUI	392-4900	Av. José Carlos Mariátegui s/n Pdo. 8 Mz 88 s/n
6	C.S. CRUZ DE MOTUPE	392-0678	AAHH Cruz de Motupe III- V
7	C.S. ENRIQUE MONTENEGRO	392-4729	Sector 1s/n espalda de la I.E: Néstor Escudero O.
8	C.S. 10 DE OCTUBRE	392-0683	AA.HH. Av. 10 de Octubre s/n frente Mz F4 s/n
9	C.S. SU SANTIDAD JUAN PABLO II	392-0692	Esq. Jr. El Paso y Jr. El Paralelo s/n- AA.HH. Juan Pablo II.
10	P.S. J.C. MARIATEGUI V ETAPA	392-6601	Ampliación V etapa Mz X1 Lt. 1 José Carlos Mariátegui
11	P.S. MARISCAL CACERES	392-7352	Mz. N8 Lt. 4 Urb. Mariscal Cáceres ( alt. Pdo. 5 Av. El Muro)
12	P.S. CESAR VALLEJO	724-8872	Mz. P Lt. 1 AA.HH. César Vallejo
13	C.S. SAN HILARION	388-2500	Psj. 10 S/N (Prd. 18 Av. Canto Grande)
14	C.S. GANIMEDES	387-2790	Av. El Sol s/n Mz. J
15	C.S. HUASCAR II	388-2482	Grupo II Mz. 23 Lt. 101,107,108 Referencia Av. San Martín
16	C.S. HUASCAR XV	392-2530	Av. Río Grande Mz 129 Calle 57 Grupo 15 Alt. cdra 9 Av. José Carlos Mariátegui – Huáscar
17	C.S. MEDALLA MILAGROSA	388-2503	Av. Del Parque s/n
18	P.S. AYACUCHO	387-7580	Av. Ayacucho s/n pdr. 19 Av. Canto Grande
19	C.S. BAYOVAR	392-2245	Psj. Bayobar Segunda Etapa
20	P.S. PROYECTOS ESPECIALES	387-5550	Av. Bayobar s/n pdr 17 Mercado la Unión
21	C.S. CAJA DE AGUA	458-3445	Jr. Moquegua N° 202 Urb. Caja de Agua
22	C.S. CHACARILLA DE OTERO	458-3290	Jr. Encinas Mz. 51 Lte.42 (las Flores)
23	P.S. ASCARRUNZ ALTO	459-6890	Av. Lurigancho (cuadra 10) AA HH Azcarrunz Alto
24	C.S. ZARATE	459-8400	Jr. Los Chasquis y Jr. Yupanquis S/N cdra 11 de Av. Chimu
25	C.S. MANGOMARCA	379-0380	Av. Santuario Cdra 23 – Mangamarca
26	C.S. CAMPOY	386-1645	Av. Principal Mz 6 lte 2 (Paradero 8)
27	P.S. DANIEL ALCIDES CARRION	386-1646	Jr. Alfonso Ugarte cuadra 3 S/N Coop. Daniel A. Carrión, Campoy – Altura Mercado Niños de Jesús
28	C.S. SAN FERNANDO	458-4806	Las Ortigas 1893 San Hilarión Ref. Paradero 13 Las Flores
29	C.S. SANTA ROSA DE LIMA	376-0431	Av. Lima Mz C Lt. 2 Paradero Av Las Flores
30	C.S. LA LIBERTAD	458-4186	Las Marganitas 1545 Inca Manco Capac (por Metro)
31	C.S. LA HUAYRONA	387-7400	Calle las Gemas s/n La Huayrona Refer: Comisaría
32	C.S. SANTA FE DE TOTORITA	376-6489	Jr. La Cantuta s/n
33	P.S. 15 DE ENERO	459-5839	Av. 15 de Enero Mz. E Pdp. 9 Av. Canto Grande

*Fuente: Autores de esta tesis.*

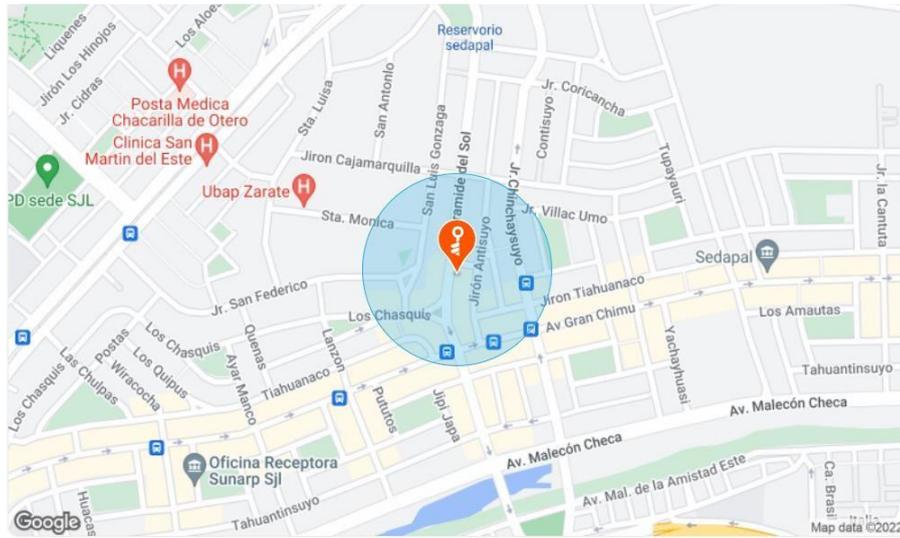
Figura 7.9. Macrozonas de San Juan de Lurigancho



Fuente: Municipalidad de San Juan de Lurigancho (2021).

La ubicación elegida para las instalaciones operativas de Neumo Med es en la Avenida Pirámide del Sol cruce con Los Chasquis en Zarate; la cual cuenta con una ubicación de muy alto tránsito peatonal y vehicular; además en un rango de 250 metros a la redonda existen bancos, colegios, iglesias, restaurantes, tiendas deportivas, parques y la notaría Juan Sotomayor; así mismo, se encuentra a 10 cuadras de la estación Pirámide del Sol del Metro de Lima – Línea 1; también, se destaca que está en el área de influencia al distrito del Agustino que es un territorio también carente de un centro de salud respiratorio como Neumo Med (ver Figura 7.10).

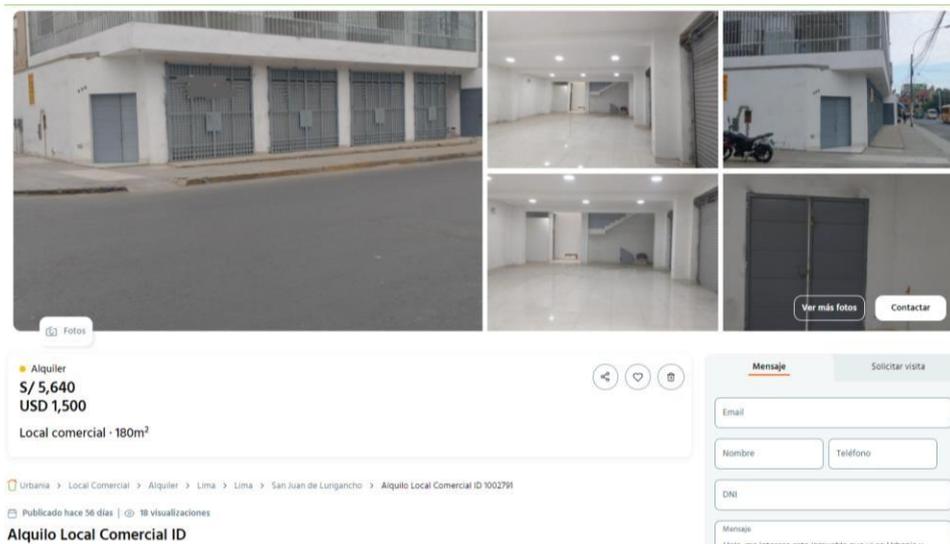
Figura 7.10. Zona de Ubicación de “Neumo Med”



Fuente: [urbania.pe/googlemaps.com](http://urbania.pe/googlemaps.com)

El local comercial elegido para alquilar tiene una superficie de 180 metros cuadrados de 18 metros de frente por 10 metros de fondo en esquina (ver Figura 7.11).

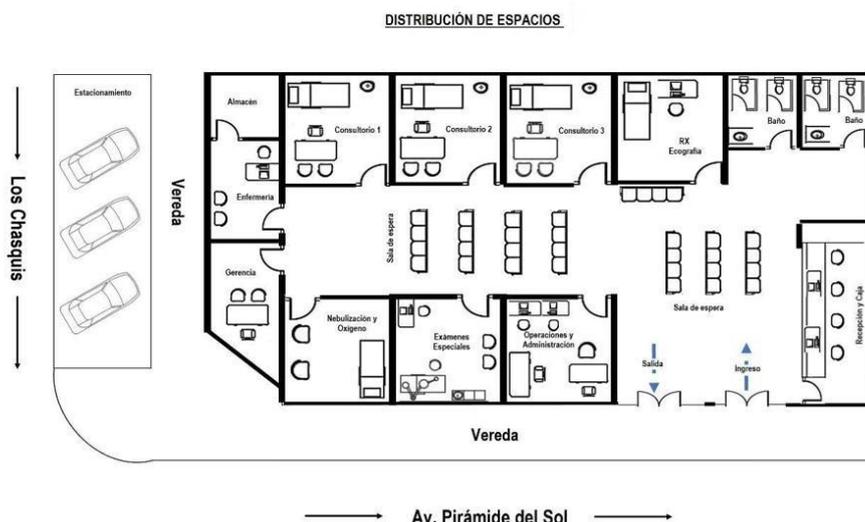
Figura 7.11. Local Comercial elegido.



Fuente: [Urbania.pe](http://Urbania.pe)

El diseño del layout del Neumo Med se puede observar en la Figura 7.12, que consta de tres consultorios, oficina de Gerencia, Operaciones y Administración, sala de Rayos X, sala de nebulización, sala de exámenes especiales y otras áreas para brindar un servicio de calidad y que contarán con el equipamiento más moderno.

Figura 7.12. Layout Local Comercial elegido



Fuente: Urbania.pe

#### 7.4. Capacidad de producción

La capacidad de producción para los cinco años del proyecto está determinada por los seis días de atención a la semana, el horario diario de atención desde las ocho de mañana hasta las ocho de la noche de manera ininterrumpida. Se contará con dos especialistas médicos en la mañana (un otorrino y un neumólogo) y en la tarde con tres especialistas médicos (un otorrino y dos neumólogos). La Tabla 7.2 presenta la estructura de la capacidad de los servicios que “Neumo Med” ofrecerá a los pacientes.

Tabla 7.2. Elementos Clave de la Producción del Servicio

Concepto	Cantidad	Unidad	Costo S/.
Horas de atención por día	12	hora	NA
Días de atención (Lun -Sáb)	6	días	NA
Nro de médicos Neumólogos (8 AM - 2 PM)	2	personas	35.00
Nro. de médicos Otorrinos (2 PM - 8 PM)	2	personas	30.00
Duración de consulta médica Otorrino	20	minutos	NA
Duración de consulta médica Neumólogo	20	minutos	NA
Duración Nebulización	25	minutos	40.00
Duración de placa Rayos X Tórax	12	minutos	40.00
Duración prueba espirométrica	15	minutos	50.00

Fuente: Autores de esta tesis.

La capacidad máxima de producción por turno AM de 8 a 14 horas y PM de 14 a 20 horas; además, la atención es de lunes a sábado de 8 a 20 horas de manera ininterrumpida para asegurar que en los refrigerios de los trabajadores de la zona puedan aprovechar ese espacio para recibir la atención especializada. La Tabla 7.3 presenta las estimaciones máximas por especialista médico y de los tres servicios de exámenes auxiliares necesarios para realizar los diagnósticos a los pacientes de Neumo Med de manera inequívoca y profesional. Cabe mencionar que el primer año meses se atenderá con el 40% de la capacidad instalada, incrementado 10% anual hasta llegar al 80% en el quinto año.

*Tabla 7.3. Capacidad Máxima de Producción del Servicio por Mes*

Capacidad Máxima	Horas por Día	Especialidad		Exámenes Auxiliares		
		NMG	OTO	Espirometría	Nebulización	Rayos X
Nro. atenciones diarias AM	6	18	18	24	14	30
Nro. atenciones diarias PM	6	18	18	24	14	30
Nro. hrs. atención diaria	12	36	36	48	29	60
Nro consultorios/salas exámenes especiales		2	1	1	1	1
Total de pacientes a atender		72	36	48	29	60
<b>Nro. Atenciones Mes / 24 días</b>		<b>1728</b>	<b>864</b>	<b>1152</b>	<b>696</b>	<b>1440</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

Por lo tanto, se concluye que la capacidad máxima por mes para neumología es 1728, otorrinolaringología 864, espirometría 1152, nebulización 696 y rayos X 1440.

## **7.5. Indicadores de control**

Las actividades concernientes al tratamiento de enfermedades respiratorias atendidas por profesionales neumólogos y otorrinolaringólogos, que permitan a los pacientes realizar la consulta médica y exámenes auxiliares necesarios para determinar el diagnóstico adecuado y la elección del tratamiento, terapia y procedimientos óptimos y de calidad que puedan generar algún tipo de complicaciones durante el tratamiento y evitar algún desenlace que genere una urgencia o emergencia que se convierta en letal.

La calidad del servicio está referida al servicio esmerado y oportuno al paciente, buena atención en todo el camino que recorre el paciente/usuario; además, el cumplimiento de plazos y tiempos en la atención, resultados de exámenes y diagnósticos

de las pruebas auxiliares a los pacientes. Todos estos esfuerzos están centrados en agilizar el diagnóstico para determinar e iniciar el tratamiento de manera oportuna.

La gestión continua de los siguientes indicadores permitirá la medición y control de las actividades de Neumo Med lo que permitirá identificar oportunidades de mejora y desarrollar las correcciones necesarias. Los tres primeros correspondientes a nivel de satisfacción se obtendrán mediante una encuesta de máximo cinco preguntas con escala de Likert de cuatro elementos (muy satisfecho, satisfecho, algo satisfecho, nada satisfecho).

- ***Nivel de satisfacción de la atención profesional al paciente:*** Esta se analiza en tres secciones: a) médica, la que es proporcionada por los especialistas respiratorios en el consultorio; b) enfermería, brindada por el personal de enfermería en el triaje, asistencia en algún procedimiento y/o examen auxiliar; y c) exámenes auxiliares, ofrecido por los responsables de tomar y aplicar los diversos exámenes de apoyo al diagnóstico de los pacientes.
- ***Nivel de satisfacción en los servicios de apoyo a la atención:*** Se refiere a las secciones de recepción, caja, comercial y/o servicios generales (vigilancia, limpieza, etc.).
- ***Nivel de satisfacción de la infraestructura:*** Para conocer de la fuente la valoración de los ambientes, equipamiento, instrumental, dispositivos, ambientación y limpieza del centro de operaciones.

Los siguientes indicadores son monitoreados a partir de los datos registrados como consecuencia del desempeño de esas actividades o eventos.

- ***Quejas y reclamos atendidos:*** Evidenciar la evolución de atención oportuna de las quejas y reclamos de los pacientes/usuarios en cualquier aspecto del servicio ofrecido. El cuaderno de reclamos físico y la página web permitirán el registro de estas y deberían ser resueltas en un plazo no mayor a 48 horas de manera formal y con la comunicación a la persona que la haya interpuesto.
- ***Cumplimiento de plazos en emisión de resultados de exámenes auxiliares:*** El desempeño de las actividades que conducen a obtener los resultados de las pruebas

auxiliares según la matriz de plazos de cumplimiento se analizara para cada una de estas y observar las curvas de desempeño.

- ***Seguimiento post atención a los pacientes:*** Para determinar el cumplimiento de los tratamientos indicados a los pacientes y confirmar la evolución positiva de los mismos o alguna situación contraria con los medicamentos o terapias indicadas al paciente. Se registra por la obtención telefónica, WhatsApp, SMS o correo electrónico.
- ***Evolución de atenciones a nuevos pacientes:*** Permitirá conocer el incremento o caída de las atenciones a los nuevos pacientes que se atenderán en Neumo Med.

## **7.6. Riesgos y contingencias**

Toda ejecución de un examen auxiliar o test de diagnóstico en que el paciente participa puede conllevar a ciertos riesgos en su salud e integridad, por lo cual se empleara de manera obligatoria el formato de consentimiento informado en la aplicación de todos los exámenes auxiliares y de laboratorio.

Algunos riesgos identificados que podrían darse en la atención de enfermedades o dolencias respiratorias son:

- ***Crisis hipertensivas:*** Si es una urgencia hipertensiva, se manejará médicamente, con antihipertensivos vía oral, hasta mejoría de esta. El procedimiento se reprogramará hasta que el paciente maneje una presión controlada  $\leq$  a 140/90 mmHg. Si el paciente presenta una emergencia hipertensiva, se referirá al paciente a una entidad con una mayor capacidad resolutive, el procedimiento será reprogramado hasta que el paciente se encuentre con la patología antihipertensiva controlada.
- ***Cardiopatías agudas:*** El paciente será derivado a una entidad con una mayor capacidad resolutive y se reprogramará el procedimiento hasta que el paciente este estable.
- ***Sospecha de alteraciones metabólicas:*** El paciente será derivado a una entidad con una mayor capacidad resolutive, para el estudio correspondiente y si es

necesario que inicie terapia de reemplazo renal de emergencia, se esperará que se realice y se reprogramará el procedimiento hasta que el paciente este estable.

- **Proceso asmático intenso:** De manera inmediata se priorizará la rápida evaluación del especialista para que indique la nebulización inmediata y la dosificación del medicamento más conveniente dependiendo de las características del paciente: niño, gestante, adulto mayor, etc.
- **Plan ante corte de servicio eléctrico:** se mantendrá en almacén un grupo electrógeno que permita proveer energía.
- **Plan ante sismos:** el local mantendrá la señalética supervisada por Defensa Civil y la municipalidad de su jurisdicción. Esta será renovada y acondicionada cada vez que note desgaste. Se contará con un plan de evacuación ante sismo y/o accidentes como incendios.
- **Plan ante eventual pandemia:** ante una eventual pandemia como la de COVID-19 se ejecutará el plan de acuerdo con la normativa vigente dictada por el MINSA. Esto con el fin de continuar operaciones sin poner en riesgo la salud del personal y los pacientes.

## 7.7. Presupuesto de Operaciones

La estimación y cálculo de los montos de inversión necesarios para poner en marcha Neumo Med se refleja en la estructura de inversión preoperativa de constitución, permisos y la inversión de instalaciones, infraestructura y equipamiento. El reporte de las inversiones necesarias para implementar el proyecto asciende a S/ 365,026, como se presenta en la Tabla 7.4, siendo el menor valor la constitución empresarial con 1.51% de significancia.

Tabla 7.4. Inversión Preoperativa Total del Proyecto

CENTRO DE COSTOS	TOTAL	% PART.
TOTAL, CONSTITUCION DE EMPRESA Y PERMISOS	5,498.00	1.51%
TOTAL, BAÑOS Y SALAS DE ESPERA	20,680.00	5.67%
TOTAL, TRIAJE Y EXAMENES ESPECIALES	133,332.60	36.53%
TOTAL, CONSULTORIOS-NEBULIZACION Y ALMACEN	41,370.00	11.33%

TOTAL, MUEBLES, EQUIPOS DE OFICINA, COMPUTO Y OTROS	111,260.00	30.48%
TOTAL, INSTALACIONES Y SERVICIOS	51,900.00	14.22%
TOTAL, EQUIPOS E INSUMOS DE LIMPIEZA	985.80	0.27%
TOTAL, GENERAL S/.	365,026.40	100.00%

*Fuente: Autores de esta tesis.*

### **7.7.1. Inversión pre-operativa de constitución y permisos**

Esta inversión preoperativa está compuesta por los valores correspondientes a gastos legales, notariales, registrales para constituir la empresa; así mismo, los registros y permisos para obtener los permisos de funcionamiento de la DIRIS Lima Centro como centro de salud autorizado de acuerdo con el Artículo 37 de la Ley N° 26842, Ley General de Salud y los Artículos 8, 44 al 50 y 100 del D.S. N° 013-2006-SA (Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo). Igualmente, se incluyen las licencias, permisos de Defensa Civil, los permisos municipales de publicidad exterior, entre otros que otorga la Municipalidad de San Juan de Lurigancho. El detalle de estos montos que asciende a total de 5,498 Soles se observa en la Tabla 7.5.

*Tabla 7.5. Inversión Preoperativa de Constitución y Permisos*

<b>CONSTITUCION DE EMPRESA Y PERMISOS</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Sub-Total</b>
1	MINUTA DE CONSTITUCIÓN-ESCRITURA-RUC	950.00	950.00
1	BUSQUEDA Y RESERVA DE RAZÓN SOCIAL	25.00	25.00
1	REGISTRO DE NOMBRE COMERCIAL - INDECOPI	70.00	70.00
1	PUBLICACIÓN DIARIO PERUANO	70.00	70.00
1	INSCRIPCIÓN EN REGISTROS PÚBLICOS	180.00	180.00
1	CERTIFICADO DE ZONA	162.00	162.00
1	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO SJL	580.00	580.00
1	CERTIFICADO DE DEFENSA CIVIL	380.00	380.00
1	PERMISO DIRIS LIMA CENTRO - CENTRO SALUD	326.00	326.00
1	PERMISO DIRIS LIMA CENTRO - IMÁGENES Y LABORATORIO	330.00	330.00
1	PAGO DE ARBITRIOS (SERENAZGO, LIMPEZA Y PARQUES)	1,500.00	1,500.00
1	PERMISO DE PUBLICIDAD EXTERIOR	850.00	850.00
1	REGISTRO SANITARIO	75.00	75.00
<b>TOTAL, CONSTITUCION DE EMPRESA Y PERMISOS</b>			<b>5,498.00</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

### 7.7.2. Inversión pre-operativa de instalaciones, infraestructura y equipos

Estos gastos preoperativos sobre las instalaciones, mobiliarios, equipamiento y dispositivos indispensables para brindar una atención de calidad a los pacientes, familiares y usuarios en general en Neumo Med.

La Tabla 7.6 detalla los implementos necesarios para acondicionar los servicios higiénicos, la recepción y área de atención al usuario, así como las salas de espera con un total de S/ 20,680.

Tabla 7.6. Inversión Preoperativa de Salas de Espera y Servicios Higiénicos

Cantidad	Descripción	P. Unit.	Sub-Total
<b>DOS BAÑOS</b>			
2	INODOROS	210.00	420.00
2	LAVAMANOS	150.00	300.00
2	CAÑOS PUSH	120.00	240.00
2	DISPENSADOR DE JABON AUTOMATICO	270.00	540.00
2	DISPENSADOR DE PAPEL TOALLA	55.00	110.00
2	URINARIOS	120.00	240.00
2	PAPELERAS DE 20 LT	100.00	200.00
2	DISPENSADORES DE PAPEL HIGIENICO JUMBO	50.00	100.00
<b>SALA DE ESPERA 1 - RECEPCIÓN</b>			
1	MODULO DOBLE RECEPCIÓN Y CAJA	1,000.00	1,000.00
5	SILLAS DE ESPERA 3 POSICIONES	400.00	2,000.00
1	DISPENSADOR DE ALCOHOL AUTOMATICO	170.00	170.00
2	COMPUTADORA PORTATIL INTEL5 HP 15 PULG	2,500.00	5,000.00
2	IMPRESORA DE PAPEL TERMICO Tickets Térmica USB	550.00	1,100.00
3	CONTÓMETRO TÉRMICO 57mm X 45mm (tipo Visa) Pqte. 10	20.00	60.00
2	SILLA DE RUEDAS ESTANDAR Plegable Acolchada	475.00	950.00
1	SILLA ERGONOMICA	250.00	250.00
2	CAMARAS SEGURIDAD	80.00	160.00
1	BOTIQUIN	30.00	30.00
1	EXTINTOR	120.00	120.00
2	TACHOS DE 50 LT ROJO /NEGRO	80.00	160.00
1	TV LED 50" Samsung LED 4K QLED Smart	2,400.00	2,400.00
<b>SALA DE ESPERA 2</b>			
6	SILLAS DE ESPERA DE 3 POSICIONES	400.00	2,400.00
1	TV LED 50" Samsung LED 4K QLED Smart	2,400.00	2,400.00
1	BOTIQUIN	50.00	50.00
1	EXTINTOR	120.00	120.00
2	TACHOS DE 50 LT ROJO /NEGRO	80.00	160.00
<b>TOTAL, BAÑOS Y SALAS DE ESPERA</b>			<b>20,680.00</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

La Tabla 7.7 presenta detalladamente los implementos necesarios para el funcionamiento óptimo de la sección de triaje y los ambientes para los exámenes especiales de Rayos X, espirometría y nebulización; además, se estableció que el total de la inversión es S/ 133,332.

*Tabla 7.7. Inversión Preoperativa de Zona de Triage y Ambientes de Exámenes Especiales*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Sub-Total</b>
<b>TRIAJE - ESTACIÓN DE ENFERMERIA</b>			
1	COMPUTADORA PORTATIL INTEL5 HP 15 PULG	2,500.00	2,500.00
1	ESCRITORIO	300.00	300.00
2	SILLA DE PACIENTE	80.00	160.00
1	SILLA GIRATORIA	250.00	250.00
2	ESTANTES VOLADOS - ARMARIOS	150.00	300.00
1	Papelera 80 Cosmos para Residuos Peligrosos 54.4 L Rojo	80.00	80.00
3	TENSIOMETRO OMROM DIGITAL	350.00	1,050.00
2	TENSIÓMETRO ANEROÍDE EXACTA RIESTER Modelo: 1350	420.00	840.00
2	PULSO OXÍMETRO RIESTER Modelo: RiFox	390.00	780.00
1	Tensiómetro Riester NI Champion Riester modelo:1350	485.00	485.00
1	HEMOGLOBIMETRO PORTATIL HB201 HemoCue	1,800.00	1,800.00
1	ESTELIRIZADOR OVENS CALOR SECO 20 LT.	495.00	495.00
2	RESUCITADOR MANUAL BOLSA PRIMEROS AUXILIOS	350.00	700.00
1	BALANZA Y TALLIMETRO MECANICO	1,300.00	1,300.00
<b>EXAMENES ESPECIALES</b>			
1	EQUIPO RX PORTATIL IMAGINES DIGITAL + DISPLAY	72,000.00	72,000.00
1	ECÓGRAFO DOPPLER CHISON ECO 6 - PORTÁTIL	25,000.00	25,000.00
2	ESPIROMETRO	4,500.00	9,000.00
2	PULSIOMETRO	4,200.00	8,400.00
2	COMPUTADORA PORTATIL INTEL5 HP 15 PULG	2,500.00	5,000.00
1	IMPRESORA HP 720	1,000.00	1,000.00
2	Ecovibe - Gel De Ecografía Y Ultrasonido (5 Lt.) Celeste	50.00	100.00
2	SILLAS PARA TOMA DE EXAMENES	300.00	600.00
2	COCHES DE CURACIONES	250.00	500.00
1	TACHO DE ACERO DE 15 LT ROJO/NEGRO	150.00	150.00
1	BIOMBO	140.00	140.00
1	DISPENSADOR DE ALCOHOL (PARED)	170.00	170.00
2	ALGODÓN Hidrofilo CFK – Bolsa 1Kg	31.30	62.60
2	ALCOHOL Puro 70° 3,800 MI Alkofarma	35.00	70.00
2	ESPALADRAPO Nexcare 2.5cm X 9.1m Micropore Papel - Caja 12 U	50.00	100.00
<b>TOTAL, TRIAJE Y EXAMENES ESPECIALES</b>			<b>133,332.60</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

La Tabla 7.8 presenta detalladamente el mobiliario, instrumentos y materiales básicos necesarios para el funcionamiento óptimo de los ambientes referidos a los consultorios, exámenes auxiliares de diagnóstico y almacén; por tanto, se determinó que el monto necesario para esta inversión es S/ 41,370.

Tabla 7.8. Inversión Preoperativa: Secciones de Consultorios, Exámenes Auxiliares y Almacén

Cantidad	Descripción	P. Unit.	Sub-Total
<b>CONSULTORIOS ESPECIALISTAS</b>			
3	CAMILLA CLÍNICA (1,85 X 0,7 M)	400.00	1,200.00
3	ESCALINATA ESCALERA 2 PASOS	125.00	375.00
3	SILLA DE PACIENTE	150.00	450.00
3	ESCRITORIO MODULARES	400.00	1,200.00
3	SILLA GRIRATORIA	320.00	960.00
3	ESTETOSCÓPIO ADULTO	150.00	450.00
3	NEGATOSCOPIO UN CUERPO	250.00	750.00
3	COMPUTADORA PORTATIL INTEL5 HP 15 PULG	2,500.00	7,500.00
3	PAPELERA 80 COSMOS PARA RESIDUOS PELIGROSOS 54.4 L ROJO	100.00	300.00
3	RIÑONERAS	40.00	120.00
3	SET DE TAMBORES DE ACERO QUIRÚGICO X3	250.00	750.00
1	SET INSTRUMENTAL PARA EXTRACCIÓN DE CUERPO EXTRAÑO	500.00	500.00
3	SET DE SABANA Y ALMOHADA DE CAMILLAS	180.00	540.00
3	LINTERNAS LED GE	50.00	150.00
<b>TRATAMIENTOS: NEBULIZACIÓN, BIOQUÍMICA, HEMATOLOGÍA, INMUNOLOGÍA</b>			
1	CAMILLA CLÍNICA (1,85 X 0,7 M)	400.00	400.00
1	ESCALINATA ESCALERA 2 PASOS	125.00	125.00
4	RIÑONERAS	40.00	160.00
2	ESPIRÓMETROS PROFESIONALES	4,200.00	8,400.00
5	BALÓN DE OXÍGENO 10 M3 + SISTEMA DE INSTALACIÓN	1,500.00	7,500.00
4	MANOMETRO DE OXIGENO - MEDICAL	320.00	1,280.00
50	CANULA BINASAL DE OXIGENO - BIOMED	15.00	750.00
1	CONCENTRADOR DE OXIGENO 10 ML	4,500.00	4,500.00
1	ASPIRADOR DE SECRECIONES	1,200.00	1,200.00
3	SILLA DE PACIENTE	80.00	240.00
2	ESTANTERÍA	120.00	240.00
<b>ALMACEN</b>			
4	ESTANTERIAS ESTANTE RIVET 40X90X176CM	240.00	960.00
1	EXTINTOR	120.00	120.00
1	DISPENSADOR DE ALCOHOL AUTOMATICO	170.00	170.00
1	TACHO DE 50 LT	80.00	80.00
<b>TOTAL, CONSULTORIOS-NEBULIZACION Y ALMACEN</b>			<b>41,370.00</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

En la Tabla 7.9 se visualiza los conceptos de la inversión preoperativa de otros gastos en generales para las instalaciones y servicios necesarios para el correcto cumplimiento de las operaciones que se realizarán de manera transversal en todo el proceso de servicio de “Neumo Med”; por tanto, el monto total de estas asciende a S/ 51,900.

*Tabla 7.9. Inversión Preoperativa: Instalaciones y Servicios en general*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Sub-Total</b>
2	GARANTIA DE ALQUILER DE LOCAL	6,000.00	12,000.00
1	ALQUILER DE LOCAL	6,000.00	6,000.00
1	INSTALACION DE MAYOLICAS, SANITARIOS Y OTROS EQUIPOS	3,500.00	3,500.00
1	PINTADO GENERAL DEL LOCAL - INTERNO Y EXTERNO	8,000.00	8,000.00
1	INSTALACION DE LUMINARIAS	1,200.00	1,200.00
1	INSTALACION DE CRISTALES Y PUERTAS VIDRIO	12,000.00	12,000.00
14	SEÑALITICA - LETREROS	40.00	560.00
1	CENTRAL TELEFÓNICA Intelbras Perú Hibrida Impacta 16 (2x4)	1,200.00	1,200.00
8	TELÉFONOS ANEXOS	80.00	640.00
1	SERVICIO MOVISTAR TELÉFONO-INTERNET-CABLE (Instalación)	500.00	500.00
1	SERVICIO DE AGUA POTABLE	600.00	600.00
1	SERVICIO ENERGIA ELECTRICA	1,500.00	1,500.00
1	MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO	450.00	450.00
1	LETRERO PUBLICITARIO	2,500.00	2,500.00
1	SEGURO TODO RIESGO DE INSTALACIONES	400.00	400.00
1	FUMIGACIÓN Y DESINFECCIÓN	850.00	850.00
	<b>TOTAL, INSTALACIONES Y SERVICIOS</b>		<b>51,900.00</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

En la Tabla 7.10 se detallan los conceptos concernientes a mobiliarios, equipos de cómputo y otros para el trabajo de oficina y de gestión administrativa; por tanto, el monto total de esta es de S/ 111,260.

*Tabla 7.10. Inversión Preoperativa: Mobiliarios, equipos de oficina cómputo y otros y Limpieza*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Sub-Total</b>
6	COMPUTADORA PORTATIL INTEL5 HP 15 PULG	2,500.00	15,000.00
4	COMPUTADORA PORTATIL INTEL7 HP 15 PULG	3,250.00	13,000.00
1	SERVIDOR INTEL 7 2TB, 32 GB RAM	6,000.00	6,000.00
1	GRUPO ELECTROGENO GENPAK 30KW	29,645.00	29,645.00
1	IMPRESORA LÁSER MULTIFUNCIÓN XEROX ALTA DEMANDA	5,400.00	5,400.00
5	ESCRITORIO MODULARES OFICINA CONFORT	400.00	2,000.00
5	SILLA GRIRATORIA CONFORT	320.00	1,600.00
4	ESCRITORIO MODULARES OFICINA PREMIUM	550.00	2,200.00
4	SILLA GRIRATORIA PREMIUM	420.00	1,680.00
3	LUCES DE EMERGENCIA	180.00	540.00
2	RELOJ DE PARED	80.00	160.00
1	SISTEMA DE VIGILANCIA 8 CÁMARAS	2,500.00	2,500.00
1	SISTEMA ALARMA CONTRA INCENDIOS	2,600.00	2,600.00
1	LICENCIAS ANTIVIRUS 10 INSTALCIONES NORTON	415.00	415.00
1	SOFTWARE DE GESTION ADMINISTRATIVO CONTABLE	3,500.00	3,500.00
1	SISTEMA DE ATENCIÓN MEDICA, LABORATORIO Y EXAMENES	8,500.00	8,500.00
2	POS PORTATIL	250.00	500.00
1	HOSTING WEB/MAIL X AÑO	450.00	450.00

1	DOMINIO	500.00	500.00
1	PAGINA WEB EMPRESARIAL	1,500.00	1,500.00
1	LIBRO PLANILLA	40.00	40.00
7	COMPRA DE LIBROS	50.00	350.00
1	ASPIRADORA INDUSTRIAL	1,200.00	1,200.00
1	ELEMENTOS DE DECORACION EN GENERAL	1,500.00	1,500.00
7	LEGALIZACIÓN 7 LIBROS	150.00	1,050.00
1	CAMARA FOTOGRAFICA PROFESIONAL NIKON D5600	4,250.00	4,250.00
1	SISTEMA DE GESTION DE CLIENTES CRM	1,000.00	1,000.00
3	ANTIVIRUS	200.00	600.00
1	IMPRESIÓN DOCUMENTACIÓN INTERNA - ÓRDENES-INDICACIONES	200.00	200.00
1	DOCENA DE RECETARIOS MEDICOS	150.00	150.00
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Sub-Total</b>
1	PAPELERIA, LAPICEROS Y UTILES EN GENERAL	850.00	850.00
4	ARCHIVADORES	25.00	100.00
1	SUMINISROS PARA IMPRESORAS	300.00	300.00
2	TACHOS CON RUEDAS DE 200 LT NEGRO/ROJO/AMARILLO	500.00	1,000.00
1	LECTOR DE HUELLAS PARA CONTROL ASISTENCIA TA040	980.00	980.00
	<b>TOTAL, MUEBLES, EQUIPOS DE OFICINA, COMPUTO Y OTROS</b>		<b>111,260.00</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

Los elementos necesarios para la limpieza y cuidado de las instalaciones de Neumo Med se detallan en la siguiente Tabla 7.11, lo que asciende a S/ 985.80 al inicio de las operaciones.

*Tabla 7.11. Inversión Preoperativa: Mobiliarios, equipos de oficina cómputo y otros y Limpieza*

<b>GASTOS DE EQUIPOS E INSUMOS DE LIMPIEZA</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Sub-Total</b>
3	DESINFECTANTE VIRUCIDA DMQ - GALÓN	150.00	450.00
2	DESINFECTANTE DIÓXIDO DE CLORO - GALÓN	95.00	190.00
2	BOTADOR DE AGUA VIRUTEX	17.90	35.80
3	RECOGEDORES REYPLAST	13.00	39.00
3	ESCOBAS VIRUTEX	17.00	51.00
3	BALDE CON ESCURRIDOR Y TRAPEADOR Reyplast	25.00	75.00
2	PAÑO ABSORBENTE TRADICIONAL X 20 VIRUTEX	20.00	40.00
3	GUANTES DE LIMPIEZA CÓNDOR para productos químicos, L	35.00	105.00
	<b>TOTAL, EQUIPOS E INSUMOS DE LIMPIEZA</b>		<b>985.80</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

## **7.8. Conclusiones del capítulo**

Al finalizar el capítulo de operaciones se definió el nombre del centro salud en Neumo Med, el cual trata de transmitir confianza a partir de su logo y nombre. Las premisas que rigen la atención de Neumo Med se sustentan en la capacidad instalada, la calidad de la atención y la infraestructura.

Las compras también son un proceso importante ya que garantizan la calidad de los insumos con los que se realizará la atención. Por otro lado, el área comercial debe asegurar una adecuada gestión de citas. El área de operaciones es de las principales para entregar los servicios y respaldada por la experiencia de consulta y diagnóstico de los pacientes.

Como actividades de apoyo se encuentran las de gestión en contratos de proveedores y colaboradores. En cuanto al área contable, ésta se encarga de llevar los libros contables y de estimar los impuestos.

La ubicación escogida para Neumo Med es la Avenida Pirámide del Sol cruce con Los Chasquis en Zarate, que es una zona con alto tránsito peatonal y vehicular.

La inversión operativa requerida es cercana a S/ 365 miles los cuales se desglosan en equipos médicos, mobiliario y constitución de la empresa.

## **CAPÍTULO VIII ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

El plan de recursos humanos es la descripción del activo más valioso que tienen las organizaciones, el capital humano; el cual, tiene su valor en la medida en que incluya talentos y competencias capaces de añadir valor a la organización (Chiavenato 2017). En este capítulo se indican los objetivos, el organigrama empresarial, los perfiles de puestos de los colaboradores; además, se incluye el presupuesto demandado para poder operar Neumo Med de manera adecuada.

### **8.1. Objetivos**

Los objetivos del capítulo son:

- Determinar la constitución y tipo de estructura organizacional de Neumo Med.
- Proponer el organigrama de la empresa, describir los perfiles idóneos de los colaboradores.
- Definir los valores de la empresa y sus colaboradores.
- Definir la estructura legal, tributaria y organizativa de la empresa.
- Proponer el organigrama de la empresa y el
- Plantear el presupuesto de inversión en RRHH.

### **8.2. Estructura Organizacional Propuesta**

Principalmente, es buscar la mejora continua, el ambiente laboral, mantener y retener a los mejores talentos, además, de contar con diferentes colaboradores altamente capacitados para brindar un servicio orientado al paciente.

#### **8.2.1. Esquema societario**

Este se propone como Sociedad Anónima Cerrada o SAC siguiendo las pautas del DL N° 26887 de la Ley General de Sociedades; es decir, se denominará “Neumo Med

SAC”. La nueva empresa estará conformada por la junta general de accionistas que la integrarán los cuatro miembros del equipo desarrollador del presente de tesis – plan de negocios; para lo cual, se nombrará al Gerente General que representará y guiará la empresa mediante una comunicación y gestión efectiva de todos los recursos incluyendo a los colaboradores.

La organización de manera formal de la empresa se realizará hasta registrar en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) la inscripción de esta; para lo cual, se deben cumplir los siguientes tramites:

- Pago virtual o presencial en la página web de la SUNARP.
- Registro del pago en la página web de la SUNARP.
- Legalización del registro en una notaría.
- Elección de la persona jurídica a formar, el cual es “Neumo Med SAC”.
- Redacción del acto constitutivo mediante una minuta firmada por un abogado colegiado, seguidamente esto debe ser conformado mediante una escritura pública y legalizado por un notario; además, legalizar los libros contables.

Por otro lado, se debe realizar el registro de la marca “Neumo Med SAC” según la normativa de Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI); para lo cual, previamente se ha verificado la no existencia de esta ni de coincidencias con registros de marcas actuales tanto de nombre como de logo, y obtener el derecho de uso por diez años con opción a renovación.

### **8.2.2. Tratamiento tributario**

Según el ordenamiento tributario, Neumo Med se formará bajo el régimen general de impuesto a la renta, que aprueba la depreciación acelerada en tres años y que accede arrastrar pérdidas económicas de años previos, lo cual reduciría el pago de impuestos. Las obligaciones tributarias son las siguientes:

- **Comprobantes permitidos:** factura o boleta de venta, guía de remisión, ticket o cintas emitidas por máquinas registradoras u otros comprobantes autorizados.

- **Tributos afectados:** aquí están el Impuesto a la Renta 30%, Impuesto General a las Ventas (IGV) 18% , impuesto temporal de los activos netos, EsSalud (9%) y ONP (13%).
- **Libros de contabilidad legalizados:** si el ingreso anual no supera las 150 UIT se debe realizar: registro de compras, registro de ventas y libro diario de formato resumido. Si el ingreso anual pasa las 150 UIT se debe llevar contabilidad completa.

### 8.2.3. Normativa laboral

Para el régimen laboral de Neumo Med se procederá de acuerdo con el régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) según D.L. N° 1086- Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente; en este sentido, los derechos de los colaboradores según este régimen laboral son:

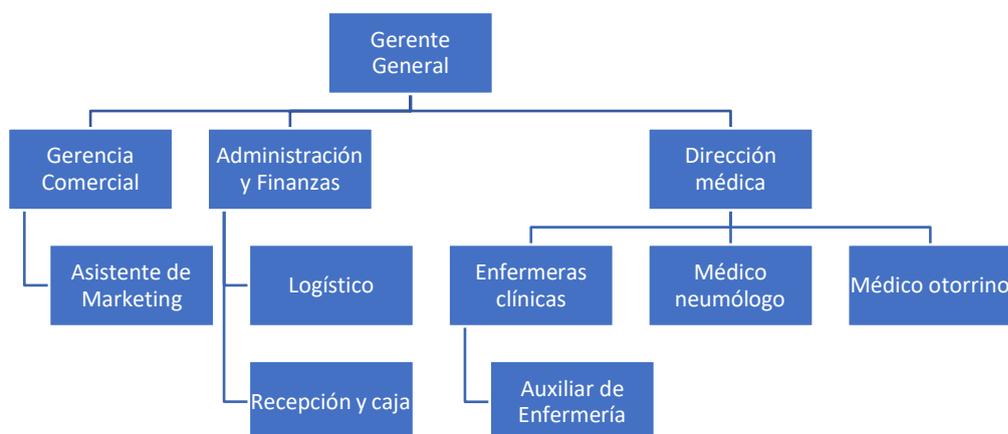
- Remuneración Mínima Vital (RMV)
- Jornada de trabajo de 8 horas de personal administrativo y 6 horas de personal de salud.
- Descanso semanal y en días feriados
- Remuneración por trabajo en sobretiempo
- Descanso vacacional de 15 días calendarios
- Cobertura de Seguridad social en salud a través del ESSALUD
- Cobertura provisional
- Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
- Cobertura de seguro de Vida y seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR)
- Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas patrias y navidad)
- Derecho a participar en las utilidades de la empresa.

- Derecho a la compensación por tiempo de servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración
- Derechos colectivos según las normas del Régimen general de la actividad privada.
- El registro de la marca de la empresa “Neumo Med” se registrará en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), lo que otorga el registro por 10 años con carácter renovable; por lo cual, se deben seguir estos pasos: solicitar la exploración de marcas similares; luego, solicitar el registro de la marca, presentando el nombre y logotipo; además, realizar el pago de la tasa correspondiente.

### 8.3. Organigrama

Se presenta el organigrama en la Figura 8.1 de Neumo Med diseñado para prestar los servicios de alta calidad según la promesa de valor ofrecida a los pacientes. Se pueden observar el nivel estratégico con la gerencia general, seguido de las cuatro gerencias y las diversas secciones que cumpliendo los procesos operativos permitirán el éxito del proyecto con una clara diferenciación frente a la comunidad.

*Figura 8.1. Organigrama en el año 1*



*Fuente: Autores de esta tesis.*

#### 8.4. Perfil de los Colaboradores

El perfil de los colaboradores en Neumo Med se propone que se conformen con perfiles de profesionales egresados de instituciones de formación prestigiosas y con experiencia comprobada en las funciones a realizar.

Se establecieron 14 perfiles de puestos en la organización. Todas las posiciones seguirán la línea de los principios y valores de Neumo Med para ofrecer el más alto valor de servicio a los pacientes y usuarios, esta estructura se puede visualizar en la Tabla 8.1.

*Tabla 8.1. Estructura de Perfiles de Puestos de Colaboradores*

<b>Puesto</b>	<b>Área</b>	<b>Perfil</b>	<b>CAT</b>
Gerente General	Dirección General	Administrador /Ingeniero Industrial MBA/Msc. Dirección Salud	UNI
Asistente Gerencia	Gerente General	Técnico en Administración	TEC
Asesor Legal	Externo	Abogado Colegiado	UNI
Gerente Comercial	Comercial	Administrador/Contador/Economista	UNI
Asistente Marketing	Comercial	Técnico en Marketing	TEC
Practicante de redes Sociales	Comercial	Estudios Técnicos en Marketing	TEC
Recepción y Caja	Administración y Finanzas	Técnico en Administración	TEC
Ejecutivo de ventas	Comercial	Técnico en Administración	TEC
Gerente de Administración	Administración y Finanzas	Administrador/Contador	UNI
Asistente Finanzas	Administración y Finanzas	Técnico en Contabilidad	TEC
Diseñador/Programador	Administración y Finanzas	Técnico en Sistemas	TEC
Logístico	Administración y Finanzas	Técnico en Logística	TEC
Director Médico	Dirección Médica	Médico /Msc. Dirección Salud	UNI
Asistente Logístico	Dirección Médica	Técnico en Logística	TEC
Enfermeras Clínicas	Dirección Médica	Licenciada en Enfermería	UNI
Auxiliar de Enfermería	Dirección Médica	Auxiliar Enfermería y laboratorio	TEC
Médico Neumólogo	Dirección Médica	Médico Colegiado y habilitado Especialidad en Neumología	UNI
Médico Otorrino	Dirección Médica	Médico Colegiado y habilitado Especialidad en Otorrinolaringología	UNI

*Fuente: Autores de esta tesis.*

El detalle de los principales perfiles de puestos se presenta en el Anexo 14.

## **8.5. Reclutamiento, selección y contratación**

La incorporación de recursos humanos en Neumo Med comprende las fases de reclutamiento, selección y la contratación del personal; por tanto, estas actividades serán responsabilidad de la gerencia de administración y finanzas y deberá contar con la aprobación de la gerencia solicitante del nuevo personal y finalmente del VB de la gerencia general.

El reclutamiento que se realizara será de tipo externo, en base al informe de empleados de otras organizaciones, aprovechando la red de contactos de la junta de accionistas, del gerente general y otros colaboradores clave (gerentes de línea y médicos especialistas principalmente) y en base a los interesados se reclutarán al menos tres aspirantes por cada puesto que requiera ser cubierto según la descripción de perfil de puestos aprobada por las gerencias respectivas.

La selección del personal incluye cuatro fases consecutivas, las cuales se harán de manera ordenada y simultánea con todos los candidatos; para lo cual, estas fases son: a) revisión de currículum vitae documentado ya sea físico o digital para lo que se comprobara los estudios consignados; b) entrevista de selección según la rúbrica desarrollada para la posición requerida, aplicándose una guía de entrevista no estructurada/semiestructurada considerando puntos de referencia clave según puesto a cubrirse; c) verificación rigurosa de antecedentes y referencias mediante llamadas telefónicas, desplazamiento presencial y búsquedas extensas en internet; y d) decisión final de selección del candidato ideal para cubrir la posición, luego de lo cual se comunicara al aspirante designado.

Ya cumplidas estas etapas se proceera a la presentación formal del nuevo integrante de la familia Neumo Med y se realizará fase de inducción, la cual contará con dos momentos; el primero, virtual mediante la plataforma Zoom, lo que permitirá socializar los valores, normas y políticas de la organización; así mismo, se instruirá en las funciones específicas a realizar según el puesto a ocuparse. El segundo, será de forma presencial con un recorrido completo de las instalaciones donde se llevará acabo las funciones asistenciales y se hará una inducción por estaciones de trabajo de tres horas por área/sección de la empresa para vivir la experiencia de sus actividades y la relación con otras secciones, así como la importancia de cada una de estas.

## 8.6. Capacitación

La política de capacitación tiene como principio rector que el personal mejore su eficiencia y sea pieza clave para el cumplimiento de los objetivos de Neumo Med; por tanto, la capacitación de personal será permanente y activa; es decir, que todo colaborador recibirá la inducción completa al incorporarse en la empresa, la que persigue la interiorización de los valores organizacionales y el modelo de trabajo según las funciones y responsabilidades en el trabajo; para lo cual, se tienen dos etapas:

- **Inducción general**, donde se socializa la visión, misión y valores de la empresa, las políticas, principales actividades entre otra información corporativa.
- **Inducción específica**, la cual permitirá comunicar y explicar las principales funciones del trabajador, nuevas técnicas laborales, herramientas de trabajo digital, servicio al cliente, seguridad ocupacional, hostigamiento y acoso sexual, entre otros tópicos de valor para mejorar el desempeño de los colaboradores; para lo cual, se propone el rol de capacitaciones de 15 horas semestrales en diversos tópicos en horarios que no afecten la prestación del servicio como algún fin de semana y usando la virtualidad, lo que se presenta en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2. Rol de Capacitaciones por Secciones

Área	Cursos	Mes
Administración y Finanzas	Características de los Servicios	Marzo
	Servicio y Atención al cliente	
	Sistemas Aplicativos y Excel Avanzado	Mayo
Operaciones	Manejo de crisis y emergencias	Abril
	Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo	Mayo
	Calidad y mejora de los Procesos	Junio
	Atención y gestión de quejas y reclamos, capacitaciones	
Comercial y Dirección Médica	Atención y Seguridad al Paciente	
	Dar y recibir retroalimentación	Enero
	Servicio y Atención al cliente	Marzo

Fuente: Autores de esta tesis.

La evaluación del personal se realizará al finalizar cada curso impartido mediante pruebas de conocimiento conceptual y práctico a todo el personal y se realizará el seguimiento y auditorías inopinadas por la gerencia respectiva.

### 8.7. Valores de la empresa y los colaboradores

La empresa propone la implementación y gestión permanentemente de los siguientes valores para cumplir su misión con la comunidad y sus pacientes:

- Trabajo en equipo
- Equidad
- Responsabilidad
- Ética
- Compromiso
- Eficiencia

### 8.8. Indicadores de desempeño

Es importante monitorear permanentemente el desempeño de los colaboradores y realizar las correcciones necesarias, para lo cual se definen siete métricas principales que deben ser revisadas por las gerencias respectivas (Adecco, 2019) (ver Tabla 8.3).

*Tabla 8.3. Siete Indicadores de gestión de Personal*

<b>Indicador</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Métrica</b>
Índice de Rotación	Conformidad, motivación y compromiso	$(\# \text{ renuncias} / \# \text{ trabajadores}) \times 100 \%$	Menor a 5% Anual
Índice de Retención de Talento	Tiempo de permanencia y antigüedad	$(\# \text{ actual de empleados renunciantes} / \# \text{ promedio de trabajadores en el periodo}) \times 100\%$	Menor a 5% Anual
Capacitación de Personal	Horas de formación cumplidas con nota satisfactoria	$(\# \text{ capacitaciones culminadas} / \# \text{ capacitaciones planificadas}) \times 100\%$	Mayor a 95% Semestral

Tiempo promedio en alcanzar las metas.	Eficacia del personal para lograr metas	Nro. de días por posición	Menor a 100 días
Tiempo promedio de vacantes no cubiertas.	Nro. de días con puestos sin personal.	Nro. de días al año	Menor a 20 días anuales
Ausentismo laboral	Faltas, tardanzas y/o permisos	Nro. de ocurrencias al mes	Menor a 5% mensual
Accidentes laborales	Nro. accidentes e incidentes de seguridad	Nro. de ocurrencias al mes	Menor a 1 incidente mensual

*Fuente: Autores de esta tesis.*

## 8.9. Remuneraciones del personal

Las remuneraciones iniciales de los colaboradores se encuentra detallada en la Tabla 8.4, la cual presenta remuneraciones encima del promedio para contar con el personal más calificado y con la mejor actitud y vocación de servicio que asegure de manera continua el mejor servicio de un centro de salud de San Juan de Lurigancho y que vaya posicionándose en la mente de los pacientes como la mejor opción para el tratamiento de sus dolencias respiratorias y lograr la recomendación inclusive de familiares y amigos que vivan en otros distritos de la capital.

*Tabla 8.4. Número y remuneraciones del personal según capacidad*

Puesto	# Posiciones al 5to año	Sueldo Bruto S/.	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
				40%	50%	60%	70%	80%
Director Médico	1	8,000.00	Asistencial	1	1	1	1	1
Asesor Legal	1	1,500.00	ADM			1	1	1
Gerente Comercial	1	4,500.00	ADM	1	1	1	1	1
Asistente Marketing	1	1,500.00	ADM	1	1	1	1	1
Practicante de redes Sociales	1	1,050.00	ADM			1	1	1
Recepción y Caja	2	1,200.00	ADM	1	1	2	2	2
Gerente de Administración	1	4,000.00	ADM	1	1	1	1	1
Asistente Finanzas	1	1,500.00	ADM		1	1	1	1
Diseñador/Programador	1	1,800.00	ADM			1	1	1
Asistente Logístico	1	1,500.00	ADM	1	1	1	1	1
Enfermeras Clínicas	2	2,800.00	Asistencial	2	2	2	2	2
Auxiliar de Enfermería	3	2,000.00	Asistencial	1	1	2	2	2
Médico Neumólogo	3	5,500.00	Asistencial	2	2	3	3	4
Médico Otorrino	2	5,000.00	Asistencial	1	1	2	2	2

*Fuente: Autores de esta tesis.*

## **8.10. Conclusiones del capítulo**

Al finalizar el capítulo de recursos humanos se determina que la empresa Neumo Med será una Sociedad Anónima Cerrada que se regirá bajo la norma tributaria y laboral MYPE. A nivel jerárquico contará con cuatro gerencias que agrupan 14 perfiles.

El reclutamiento será externo basándose en experiencia y recomendaciones. La selección del personal constará de una secuencia de cuatro fases. Una vez contratados a los profesionales en cada puesto se les brindará la debida capacitación.

## CAPÍTULO IX PLAN FINANCIERO

En este capítulo se realiza la evaluación financiera del proyecto Neumo Med. Para ello se toman en cuenta los resultados del estudio de mercado y los presupuestos desarrollados en capítulos anteriores. Se señalarán los supuestos que se tomarán en cuenta en la evaluación, y se realizará un análisis de riesgo financiero.

### 9.1. Supuestos y Políticas

Los supuestos para tener en cuenta en la evaluación del proyecto son:

- El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años, debido que se ha identificado que para posicionarse como marca en este rubro se requiere ese tiempo, además se considera que no existen altas barreras de entrada y por ello se requiere tener un retorno en un periodo de mediano plazo.
- Se toman una inflación anual promedio de 3% para los precios y de 4% para los costos. Esto debido a lo observado en los últimos meses, los precios de los insumos han ido bastante más altos que el incremento de los precios.
- La tasa de descuento del 30% es el rendimiento mínimo que exigen los accionistas, de acuerdo con las entrevistas realizadas a expertos (Capítulo IV)
- Se toma un supuesto de atención que evoluciona desde 40% en el primer año y aumenta 10% anual hasta llegar al 80% en el quinto año. El crecimiento del 10% es considerado de acuerdo a la entrevista realizada a dos expertos que han implementado centros médicos de este nivel, y por experiencia de uno de los participantes de la presente tesis.
- Se toma un valor de liquidación de los activos fijos equivalente al 5% de su adquisición.
- El capital de trabajo equivale a tres meses de los costos y gastos recurrentes.
- La depreciación y amortización es constante en los periodos del horizonte del proyecto.
- Al final del proyecto se asume un valor de liquidación de 5%.

## 9.2. Ventas e Ingresos

Los precios de los servicios se han planteado de acuerdo con el estudio de mercado realizado (Capítulo IV). En la Tabla 9.1 se observa que los precios se incrementan como efecto de la inflación.

Tabla 9.1. Precios de los servicios (S/)

	1	2	3	4	5
<b>Especialista Neumología</b>	40	41.2	42.4	43.7	45.0
<b>Especialista Otorrinolaring.</b>	35	36.1	37.1	38.2	39.4
<b>Espirometría</b>	40	41.2	42.4	43.7	45.0
<b>Nebulización</b>	40	41.2	42.4	43.7	45.0
<b>Rayos X</b>	50	51.5	53.0	54.6	56.3

Fuente: Autores de esta tesis.

En la Tabla 9.2 se presenta la proyección del número de servicios por tipo tomando en cuenta que el nivel de atención inicia con 40% y aumenta en 10% hasta llegar a 80%. Para el caso de Espirometría, nebulización y rayos X la capacitada se mantiene al 40% durante todo el horizonte.

Tabla 9.2. Número de atenciones por periodo

	1	2	3	4	5
<b>Especialista NMG</b>	8,294	10,368	12,442	14,515	16,589
<b>Especialista OTO</b>	4,147	5,184	6,221	7,258	8,294
<b>Espirometría</b>	5,530	5,530	5,530	5,530	5,530
<b>Nebulización*</b>	3,341	3,341	3,341	3,341	3,341
<b>Rayos X*</b>	6,912	6,912	6,912	6,912	6,912
<b>TOTAL</b>	<b>28,268</b>	<b>31,389</b>	<b>34,510</b>	<b>37,631</b>	<b>40,752</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

En la Tabla 9.3 se presentan los ingresos operativos por servicio los cuales suman S/ 1,177,344 en el primer año y S/ 1,861,898 en el quinto año.

Tabla 9.3. Ventas por servicio y por periodo (S/)

	1	2	3	4	5
<b>Especialista NMG</b>	331,776	427,162	527,972	634,446	746,834

<b>Especialista OTO</b>	145,152	186,883	230,988	277,570	326,740
<b>Espirometría</b>	221,184	227,820	234,654	241,694	248,945
<b>Nebulización</b>	133,632	137,641	141,770	146,023	150,404
<b>Rayos X</b>	345,600	355,968	366,647	377,646	388,976
<b>TOTAL (S/)</b>	<b>1,177,344</b>	<b>1,335,473</b>	<b>1,502,031</b>	<b>1,677,380</b>	<b>1,861,898</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

### 9.3. Costos, gastos y egresos operativos

Los principales costos y gastos del proyecto se han detallado en Capítulo VII, los cuales incluyen: planilla, alquiler del local, costos recurrentes (servicios, materiales, papelería), gastos de marketing. En el caso de la depreciación y amortización no representan desembolsos, pero reducen la base imponible, contribuyendo a pagar menos impuestos.

Los costos y gastos se incrementan conforme aumentan las operaciones. Por eso pasan de S/ 923,234 en el primer periodo a S/ 1,342,110 en el último periodo, ver Tabla 9.4.

*Tabla 9.4. Costos y gastos (S/)*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Costo Ventas</b>	380,800	380,800	555,800	555,800	632,800
<b>Gastos operativos (alquiler)</b>	69,600	71,688	73,839	76,054	78,335
<b>Costos recurrentes</b>	90,960	93,689	96,499	99,394	102,376
<b>Gastos administrativos</b>	289,800	310,800	388,500	388,500	388,500
<b>Gastos de marketing</b>	19,069	40,538	67,093	67,093	67,093
<b>Depreciación y amortización</b>	73,005	73,005	73,005	73,005	73,005
<b>Total</b>	<b>923,234</b>	<b>970,520</b>	<b>1,254,736</b>	<b>1,259,847</b>	<b>1,342,110</b>

*Fuente: Autores de esta tesis.*

### 9.4. Inversiones

Las inversiones suman S/ 359,528 en el año 0, y están conformadas por: muebles, equipos, construcciones e instalaciones de oficinas, consultorios y servicios higiénicos. El detalle de la inversión se encuentra en el apartado 7.7. Presupuesto operaciones. Cabe señalar, que al final del proyecto se asume un valor de liquidación de 5%.

Las inversiones en gastos iniciales que representan intangibles que serán amortizados en los estados de resultados suman S/ 5,498 (ver apartado apartado 7.7. Presupuesto operaciones). Está conformado por la constitución de la empresa y permisos.

La inversión en capital de trabajo está conformada por el dinero necesario para el funcionamiento de la empresa en el corto plazo. En este caso el capital de trabajo se ha determinado como el equivalente a tres meses de costos y gastos anuales. En la Tabla 9.5 se observa el capital de trabajo necesario por periodo y la inversión de cada año, la cual se recupera en conjunto en el último periodo del proyecto.

*Tabla 9.5. Capital de Trabajo (S/)*

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	-212,557	-11,821	-71,054	-1,278	-20,566	317,276
<b>Capital de Trabajo</b>	-212,557	-224,379	-295,433	-296,710	-317,276	0

*Fuente: Autores de esta tesis.*

## **9.5. Financiamiento**

Neumo Med es una empresa nueva por lo que no tiene historial crediticio ni acceso a crédito bancario. En ese sentido, la inversión requerida de S/ 577,584 será íntegramente financiada por los fundadores de la empresa, quienes recibirán acciones a cambio de sus aportes.

## **9.6. Tasa de descuento**

La tasa de descuento refleja el rendimiento mínimo, dado el nivel de riesgo identificado, que exigen los accionistas para llevar a cabo el proyecto. La tasa de descuento del 30% es el rendimiento mínimo que exigen los accionistas, de acuerdo con las entrevistas realizadas a expertos (Capítulo IV).

## 9.7. Estado de Resultados

En la Tabla 9.6 se presenta el Estado de Resultados del proyecto. Se observa que la utilidad neta o utilidad después de impuesto es de S/ 254,110 y llega a ser S/ 519,788 en el último periodo. El crecimiento promedio anual es de 20%.

Tabla 9.6. Estado de Resultados (S/)

	1	2	3	4	5
Ventas	1,177,344	1,335,473	1,502,031	1,677,380	1,861,898
Costo Ventas	-380,800	-380,800	-555,800	-555,800	-632,800
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>796,544</b>	<b>954,673</b>	<b>946,231</b>	<b>1,121,580</b>	<b>1,229,098</b>
Gastos operativos (alquiler)	-69,600	-71,688	-73,839	-76,054	-78,335
Costos recurrentes	-90,960	-93,689	-96,499	-99,394	-102,376
Gastos administrativos	-289,800	-310,800	-388,500	-388,500	-388,500
Gastos de marketing	-19,069	-40,538	-67,093	-67,093	-67,093
Depreciación y amortización	-73,005	-73,005	-73,005	-73,005	-73,005
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>254,110</b>	<b>364,954</b>	<b>247,294</b>	<b>417,533</b>	<b>519,788</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

## 9.8. Flujos de Caja

La Tabla 9.7 muestra que en el año 0 se requiere la inversión de S/ 569,026. En el primer año se obtiene un Flujo de Caja Económico de S/ 245,553 que evoluciona a S/ 769,263 en el último periodo.

Tabla 9.7. Flujos de Caja (S/)

	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo Operativo</b>		<b>250,882</b>	<b>328,473</b>	<b>246,111</b>	<b>365,278</b>	<b>436,857</b>
<b>Inversión Activo Fijo</b>	-359,528					17,976
<b>Inversión Intangible</b>	-5,498					
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	-212,557	-11,821	-71,054	-1,278	-20,566	317,276
<b>Flujo de Inversiones</b>	<b>-577,584</b>	<b>-11,821</b>	<b>-71,054</b>	<b>-1,278</b>	<b>-20,566</b>	<b>335,253</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-577,584</b>	<b>239,061</b>	<b>257,419</b>	<b>244,834</b>	<b>344,713</b>	<b>772,109</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

## 9.9. Efecto del IGV

En la Tabla 9.8 se realiza el cálculo del efecto del IGV, para esto se considera el 18% del IGV tanto para venta como gastos e inversiones y se calcula el efecto neto del IGV por cada periodo. En el año 0 se genera un crédito fiscal, el cual se compensará con el efecto del IGV neto de los siguientes periodos hasta llegar a cero.

Tabla 9.8. Cálculo del efecto del IGV

	0	1	2	3	4	5
<b>IGV Ventas</b>	-	1,389,265.92	1,575,858.47	1,772,396.23	1,979,307.99	2,197,039.30
<b>IGV Gastos</b>	0	-63348.005	67447.5964	-277890.4682	-77008.67979	-47208.24159
<b>IGV Inversiones</b>	-430731.15	0	0	0	0	21212.1756
<b>IGV Neto</b>	-430731.15	1325917.915	1643306.067	1494505.766	1902299.312	2171043.232
<b>Crédito Fiscal</b>	-430731.15	-	-	-	-	-
<b>Pago de IGV a SUNAT</b>	0	895186.763	1643306.067	1494505.766	1902299.312	2171043.232
<b>Efecto Neto del IGV</b>	-430731.15	430731.152	0	0	0	0

<b>Flujo de Caja Económico incluyendo efecto IGV</b>	<b>-1,008,315</b>	<b>669,792</b>	<b>257,419</b>	<b>244,834</b>	<b>344,713</b>	<b>772,109</b>
--	-------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Autores de esta tesis.

## 9.10. Evaluación del Proyecto

Para evaluar el proyecto se descuentan los flujos de caja económicos incluyendo el efecto del IGV con la tasa de descuento del 30%. Al realizar este ejercicio se obtiene un VAN de S/ 99,314 y una TIR de 35%.

Al ser el VAN mayor a 0 y la TIR mayor a la tasa de descuento, se puede deducir que el proyecto es viable financieramente.

## 9.11. Análisis de riesgo financiero

Luego de evaluar la viabilidad del proyecto se realizará el análisis de riesgo financiero a partir de tres herramientas: análisis de punto muerto, análisis de sensibilidad

y análisis de escenarios. Para ello se evaluarán los cambios de los indicadores financieros ante los cambios de la demanda y precios.

### **9.11.1. Análisis de punto muerto**

Al realizar el análisis de punto muerto o punto de equilibrio financiero se obtiene que:

- La demanda podría reducirse en 3.7% antes que el VAN llegue a ser 0. Esto independiente de cualquier otro resultado.
- Los precios podrían reducirse en 1.9% antes que el VAN llegue a ser 0. Esto independiente de cualquier otro resultado.

### **9.11.2. Análisis de sensibilidad unidimensional**

El análisis de sensibilidad permite medir el impacto de los cambios de una variable en los indicadores financieros. La Tabla 9.9. señala los cambios de la variación de la demanda de -25% a 25%; observándose que para el primer límite el VAN se reduce a S/ -507,640 (no rentable) mientras que para el segundo aumenta a S/ 706,267.

*Tabla 9.9. Análisis de sensibilidad unidimensional de la variación de la demanda (S/)*

	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
	<b>99,314</b>	<b>35%</b>
<b>-25%</b>	-507,640	-1%
<b>-20%</b>	-386,249	7%
<b>-15%</b>	-264,858	15%
<b>-10%</b>	-143,468	22%
<b>-5%</b>	-22,077	29%
<b>0%</b>	99,314	35%
<b>5%</b>	220,704	41%
<b>10%</b>	342,095	47%
<b>15%</b>	463,486	53%
<b>20%</b>	584,876	59%
<b>25%</b>	706,267	64%

*Fuente: Autores de esta tesis.*

Por otro lado, la Tabla 9.10 señala los cambios de la variación de los precios de -25% a 25%; observándose que para el primer límite el VAN se reduce a S/ -1,093,704 mientras que para el segundo aumenta a S/ 1,725,362. En este caso dada la constante inflación que

se vive en el contexto actual se ha colocado como techo 25%. Por otro lado, una reducción de 25% significaría ofrecer campañas permanentemente.

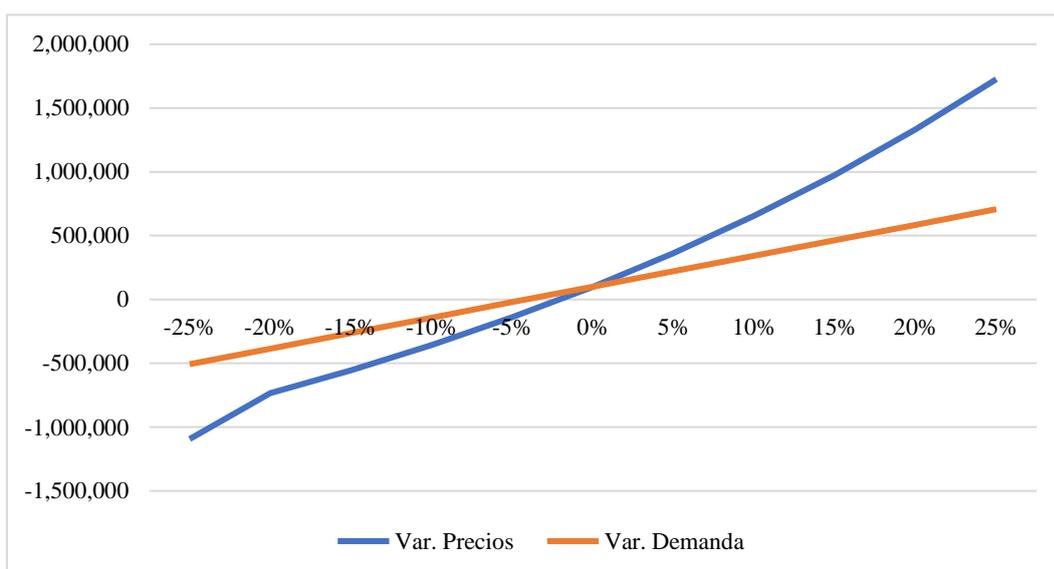
Tabla 9.10. Análisis de sensibilidad unidimensional de la variación de precios (S/)

	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
	<b>99,314</b>	35%
<b>-25%</b>	-1,093,704	-
<b>-20%</b>	-734,910	-
<b>-15%</b>	-555,283	-15%
<b>-10%</b>	-357,808	6%
<b>-5%</b>	-140,373	22%
<b>0%</b>	99,314	35%
<b>5%</b>	363,733	48%
<b>10%</b>	655,560	59%
<b>15%</b>	977,676	70%
<b>20%</b>	1,333,173	80%
<b>25%</b>	1,725,362	90%

Fuente: Autores de esta tesis.

Al analizar gráficamente, cómo cambia el VAN ante el cambio de ambas variables de manera independiente, se puede observar que la variación de la demanda tiene una menor pendiente que la variación de los precios. Es así como se puede decir que la variación de los precios es la variable más sensible (ver Figura 9.1).

Figura 9.1. Análisis de sensibilidad



Fuente: Autores de esta tesis.

### 9.11.3. Análisis de sensibilidad bidimensional

El análisis de sensibilidad bidimensional permite identificar el impacto de los cambios de dos variables en el VAN. En ese caso, la Tabla 9.11 muestra que un incremento de 25% de la demanda y de 25% de los precios resulta en un VAN de S/ 2,738,827, mientras que una reducción de la demanda y de los precios de 25% en cada caso reduce el VAN a S/ -2,233,764.

Tabla 9.11. Análisis de sensibilidad bidimensional de la variación de precios vs variación de la demanda (S/)

		Variación de la demanda										
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
Variación del precio	-25%	-2,233,764	-1,921,235	-1,636,599	-1,443,767	-1,268,040	-1,093,704	-919,368	-777,732	-684,147	-612,654	-541,160
	-20%	-1,697,002	-1,425,151	-1,208,126	-1,009,756	-831,913	-734,910	-655,230	-575,551	-495,871	-416,192	-336,512
	-15%	-1,216,837	-971,385	-821,265	-732,604	-643,944	-555,283	-466,622	-377,961	-289,300	-200,639	-111,979
	-10%	-851,872	-751,946	-653,412	-554,877	-456,342	-357,808	-259,273	-160,739	-62,204	36,330	134,865
	-5%	-687,405	-577,998	-468,592	-359,186	-249,779	-140,373	-30,967	78,439	187,846	297,252	406,658
	0%	-507,640	-386,249	-264,858	-143,468	-22,077	99,314	220,704	342,095	463,486	584,876	706,267
	5%	-309,325	-174,714	-40,102	94,509	229,121	363,733	498,344	632,956	767,567	902,179	1,036,791
	10%	-90,455	58,748	207,951	357,154	506,357	655,560	804,763	953,966	1,103,169	1,252,372	1,401,575
	15%	151,132	316,441	481,750	647,059	812,367	977,676	1,142,985	1,308,294	1,473,603	1,638,911	1,804,220
	20%	417,755	600,839	783,922	967,006	1,150,089	1,333,173	1,516,257	1,699,340	1,882,424	2,065,507	2,248,591
25%	711,897	914,590	1,117,283	1,319,976	1,522,669	1,725,362	1,928,055	2,130,748	2,333,441	2,536,134	2,738,827	

Fuente: Autores de esta tesis.

### 9.11.4. Análisis de escenarios

En la Tabla 9.12 se presenta el análisis de tres escenarios. En el escenario esperado se observan los resultados de VAN y TIR calculados previamente. El escenario pesimista se da con una reducción de la demanda de 10% y una reducción de los precios de 5% resultando en un VAN de S/ -359,186 y una TIR de 7%, lo cual indica que en este escenario el proyecto no es rentable. Por otro lado, en el escenario optimista en el que se incrementa la demanda en 10% y el precio aumenta en 5% permite obtener una VAN de S/ 632,956 y una TIR de 60%.

Tabla 9.12. Análisis de escenarios Neumo Med

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Optimista	Esperado	Pesimista
Celdas cambiantes:				
Var. Demanda	0	10%	0%	-10%

Var. Precio	0	5%	0%	-5%
Celdas de resultado:				
<b>VAN</b>	<b>99,314</b>	<b>632,956</b>	<b>99,314</b>	<b>-359,186</b>
<b>TIR</b>	<b>35%</b>	<b>59%</b>	<b>35%</b>	<b>7%</b>

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

## 9.12. Conclusión

Luego de evaluar la viabilidad financiera del proyecto se puede concluir que el proyecto genera valor con S/99,314; es decir es viable. Al realizar un análisis de riesgo financiero se puede observar que la variable precio es la más sensible si se le compara con la demanda.

## CAPÍTULO X CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de acuerdo con los objetivos señalados al inicio de la investigación. Por otro lado, se presentan las recomendaciones enfocadas en futuros estudios.

### 10.1. Conclusiones

A continuación, se presentan los objetivos y sus respectivas conclusiones. En primer lugar, se presentan los objetivos específicos y se culminará con la conclusión del objetivo general.

***Objetivo específico 1: Realizar un análisis de la situación del sector y el entorno competitivo de los negocios tipo centro médico especializados en enfermedades respiratorias***

A partir del análisis situacional, se identifica que desde el punto de vista social existen deficiencias de infraestructura y profesionales en el sistema de salud peruano, lo que se puso aún más en evidencia durante la pandemia COVID-19 teniendo impactos catastróficos en la sociedad nacional.

La situación política actual se caracteriza por la incertidumbre, lo que genera desconfianza en los inversionistas y la generación de nuevos negocios. Por otro lado, si bien es cierto que la cobertura de salud universal está avanzando esto aún no se materializa. Con respecto al uso de tecnologías de la información, ha habido un avance en lo que se refiere a teleconsulta y telemedicina; sin embargo, existe una gran barrera para la población que no cuenta con equipos y conexión adecuadas.

Al evaluar el microentorno, se identifica que los pacientes esperan un centro de salud de calidad cercano a su domicilio. Los sustitutos más cercanos son las recomendaciones que pueden obtener en las boticas y el consumo de medicina natural. Actualmente no se cuenta con empresas que compitan directamente en la zona de interés; sin embargo, es probable que ante el éxito de la propuesta aparezcan potenciales competidores.

***Objetivo específico 2: Realizar el estudio de mercado cualitativo y cuantitativo que permita la identificación de los requerimientos de los usuarios y la determinación de los segmentos potenciales del servicio de salud especializado en enfermedades respiratorias que permitan establecer el mercado objetivo***

Del estudio de mercado cualitativo, a partir de entrevistas a seis médicos con vasta experiencia, se identificó que en la población limeña alrededor del 30% sufre de enfermedades respiratorias. Los pacientes son tanto varones y mujeres en diferentes edades. Los expertos señalan que zonas con humedad como SJL, VMT y VES son las que cuentan con mayor número de dolencias.

Del estudio de mercado cuantitativo, que se realizó a partir de una encuesta, se identificó que el 58% son varones. La mayoría habitan en zonas como San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Comas, sumando el 61%. La edad que mayores personas concentra es la de 31 a 40 años (40%) y conviven en grupos promedio de 3 personas. El 70% de encuestados señaló que en su hogar habita alguien que sufre de males respiratorios, y que se atienden en lugares donde la calidad de atención es muy baja, siendo lo que más valoran la ubicación geográfica.

Es así como se identificaron 1'020,616 de hogares como universo de la población y en los que aproximadamente 713,155 albergaría una persona con males respiratorios y de los que 497,550 se atenderían en la propuesta de negocio. El mercado meta está conformado por pacientes crónicos, que ascienden a 9,578 con 38,312 atenciones en caso se atiendan como mínimo 4 veces al año.

***Objetivo específico 3: Conocer la necesidad de atención de personas que requieran servicios de salud especializados en enfermedades respiratorias***

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, los expertos señalaron que los servicios que no pueden estar ausentes en un centro de salud especializado en enfermedades respiratorias son: nebulizaciones, espirometría, rayos X. Este último será tercerizado.

Los métodos de consulta serán principalmente presenciales.

***Objetivo específico 4: Diseñar los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero para el proyecto propuesto***

El plan de mercadotecnia determinó que la segmentación geográfica del presente estudio es el distrito de SJL que alberga a más de un millón de personas, los cuales cada vez más se preocupan por su salud más aun viviendo en una ciudad húmeda como Lima. En ese sentido Neumo Med propone servicios de alta calidad entregados por profesionales experimentados de manera cordial y puntual. Se propone atender todo tipo de patologías y alergias respiratorias con un precio alrededor de los S/ 40 y en un horario de lunes a sábado. El presupuesto anual, que incluye campañas y merchandising, se encuentra alrededor de S/ 67 miles.

A nivel operativo, luego de consultar a expertos se definió el nombre del centro de salud como Neumo Med. Los procesos principales son los de atención a pacientes y las compras de insumos. Como actividades de apoyo, la de gestión de citas es una de las que más valor generará. La localización propuesta es Zárate y se pretende atender por encima de las 43 atenciones diarias. El activo fijo que incluye equipo médico, mobiliario e insumos suma aproximadamente S/ 365 miles.

Del capítulo de recursos humanos, se definió que la empresa como una sociedad anónima cerrada MYPE que se registrará bajo la norma tributaria y laboral vigente para evitar cualquier tipo de controversias. La empresa tendrá hasta 14 perfiles. Los colaboradores serán monitoreados a partir de índices periódicamente. El presupuesto es de aproximadamente S/578 mil en el primer año.

***Objetivo específico 5: Evaluar la viabilidad económica-financiera para implementar un centro de salud de enfermedades respiratorias***

Al consolidar los presupuestos de cada plan y elaborar los flujos de caja se puede estimar un VAN de S/ S/99,314. Este indicador se obtiene con una tasa de descuento de 30%, la cual fue señalada por el panel de expertos. El número de atenciones anual para el primer periodo será de 28,268 atenciones. Las ventas pasan de S/ 1,177,344 (en el primer periodo) a S/ 1,861,898 (en el quinto periodo). Los costos y gastos crecen desde S/ 889,002 a S/ 1,348,436.

Se requiere de inversión de activo fijo en el año 0 de S/ 359,528 y de capital de trabajo de hasta S/ 212,557 la cual se basa en los costos y gastos operacionales. El financiamiento provendrá por completo de los accionistas ya que la empresa no cuenta con historial crediticio bancario. Al realizar un análisis de riesgo, se identificó que el precio y la

demanda son las variables críticas siendo la primera la más sensible por presentar mayor pendiente.

***Objetivo general: Determinar la viabilidad técnica y financiera del plan de negocio para la implementación de un centro médico especializado en tratamiento de enfermedades respiratorias en la ciudad de Lima que garantice al usuario y/o paciente una atención oportuna y de calidad.***

Luego de haber revisado las conclusiones de cada objetivo específico se puede concluir que el proyecto es viable técnica y financieramente, por lo que debería ejecutarse.

## CAPÍTULO XI RECOMENDACIONES

### 11.1. Recomendaciones

Las recomendaciones identificadas en el desarrollo del presente plan de negocio son las siguientes:

- Considerando que las enfermedades respiratorias pueden estar relacionadas a otras afecciones de la salud, se sugiere revisar la necesidad de tener otras especialidades en el centro médico, así como brindar otros servicios como el de una farmacia especializada en enfermedades respiratorias.
- Evaluar la posibilidad de realizar contratación de una empresa tercera para reforzar las habilidades blandas de quienes brindan atención al paciente y de esa manera mantener la propuesta de valor.

## ANEXOS

### *Anexo 1. Establecimientos de Salud del 1<sup>er</sup> Nivel de Atención Capacidad Instalada Inadecuada por Departamento 2021*

Departamento	Total, de establecimientos de salud (ES)	Valor Proyectado de ESI *		Valor Logrado de ESI	
		ESI Nominal	ESI Porcentual	ESI Nominal	ESI Porcentual
AMAZONAS	490	481	98%	480	97.96%
ANCASH	424	400	94%	413	97.41%
APURIMAC	397	367	92%	383	96.47%
AREQUIPA	293	287	98%	290	98.98%
AYACUCHO	413	330	80%	361	87.41%
CAJAMARCA	874	849	97%	865	98.97%
CALLAO	84	83	99%	84	100.00%
CUSCO	375	349	93%	355	94.67%
HUANCAVELICA	417	398	95%	406	97.36%
HUANUCO	338	323	96%	328	97.04%
ICA	165	164	99%	165	100.00%
JUNIN	536	526	98%	531	99.07%
LA LIBERTAD	332	314	95%	318	95.78%
LAMBAYEQUE	199	198	99%	199	100.00%
LIMA	851	842	99%	846	99.41%
LORETO	458	449	98%	456	99.56%
MADRE DE DIOS	99	97	98%	99	100.00%
MOQUEGUA	70	69	99%	69	98.57%
PASCO	269	265	99%	267	99.26%
PIURA	448	431	96%	436	97.32%
PUNO	487	459	94%	471	96.71%
SAN MARTIN	390	370	95%	383	98.21%
TACNA	98	98	100%	98	100.00%
TUMBES	56	52	93%	54	96.43%
UCAYALI	220	220	100%	220	100.00%
TOTAL	8783	8421	96%	8577	97.65%

*Fuente: MINSA (2022).*

## Anexo 2. Lugar de atención en salud por tipos de hogares

### TIPOS DE HOGARES

Salud: lugares donde suelen atenderse

Las farmacias y boticas recibieron más atenciones médicas que los hospitales, centros de salud y clínicas. Fueron más visitadas por las familias con hijos y sin núcleo conyugal.



	Unipersonal	Parejas	Parejas con hijos	Compuesto / extendido	Monoparental	Sin núcleo conyugal
Puesto de salud MINSA	11%	10%	10%	8%	8%	7%
Centro de salud MINSA	5%	6%	5%	5%	4%	5%
Centro o puesto de salud CLAS	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Posta, policlínico EsSalud	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Hospital MINSA	3%	4%	3%	4%	4%	4%
Hospital del Seguro (EsSalud)	6%	6%	4%	6%	6%	6%
Consultorio médico particular	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Clínica particular	6%	5%	4%	5%	5%	5%
Farmacia o botica	18%	15%	23%	24%	26%	22%
En su domicilio (del paciente)	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Otro	1%	1%	1%	1%	1%	1%
No busca atención	47%	49%	45%	43%	43%	45%

Fuente: INEI (Enaño 2018, Proyección Ipsos 2019)

18 © 2019 Ipsos | El hogar peruano



## Anexo 3. Cobertura de Atención de Salud a 2015

Cuadro 5.1. Cobertura de atención a la salud, Perú 2011-2015<sup>52,62</sup>

	2011	2012	2013	2014	2015
◆ Población afiliada a algún seguro de salud	64,5	61,9	65,5	69,0	72,9
◆ Afiliada al Seguro Integral de Salud (SIS)	36,1	31,4	35,3	39,0	43,4
◆ Afiliada al Seguro Social de Salud (Essalud)	22,7	24,4	24,4	24,6	24,5
◆ Afiliada a otros seguros	5,7	6,1	5,8	5,4	5,0
◆ Seguros privados	2,0	1,9	1,9	1,8	1,5
◆ Seguro de sanidades	1,9	1,9	1,6	1,6	1,5
◆ Dos o más seguros	1,8	2,4	2,2	2,0	2,0
◆ Población sin seguro de salud	35,6	38,2	34,6	31,0	27,2

Fuente. Superintendencia Nacional de Salud e Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

#### Anexo 4. Detalle de las IAFAS al III Trimestre de 2021

**TABLA 2.1 NÚMERO DE INSTITUCIONES ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE ASEGURAMIENTO EN SALUD SEGÚN TIPO. TERCER TRIMESTRE 2020 AL TERCER TRIMESTRE 2021**

Tipos de IAFAS	III 2020	IV2020	I2021	II 2021	III 2021
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>97</b>	<b>97</b>
Seguro Integral de Salud	1	1	1	1	1
Seguro Social de Salud (EsSalud)	1	1	1	1	1
Fondo Intangible Solidario en Salud	1	1	1	1	1
Sanidades de las Fuerzas Armadas	3	3	3	3	3
Sanidad de la Policía Nacional del Perú	1	1	1	1	1
Entidades Prestadoras de Salud (EPS)	5	5	5	5	5
Compañías de seguros privados de salud	11	11	11	11	11
Entidades de salud que ofrecen servicios de salud prepagados	20	20	20	20	20
Autoseguros y fondos de salud	13	14	14	14	14
AFOCAT	41	41	41	40	40

**Nota:** La información completa de las IAFAS registradas en SUSALUD se encuentra en la web institucional <http://app10.susalud.gob.pe:8080/wb-consulta-iafas/index.htm>

**Fuente:** SUSALUD-Registro de IAFAS, INA

**Elaboración:** SUSALUD-IID

#### Anexo 5. Evolución de Número de Asegurados por IAFAS

IAFAS	III 2020		IV 2020		I 2021		II 2021		III 2021	
	Seguro de salud	SCTR								
SIS	20 925 019		23 283 016		23 088 499		24 442 935		24 734 294	
EsSalud	9 830 937	285 789	9 574 312	351 678	9 648 418	345 342	9 534 214	350 480	10 309 682	378 229
EPS	846 519	2 097 277	861 563	2 345 641	873 122	2 284 821	894 336	2 509 214	919 817	2 615 805
FF. AA. y PNP	607 835		608 077		609 094		609 225		664 548	
Autoseguros	83 218		82 452		82 413		82 515		82 516	
Prepagas	924 241		914 974		903 800		918 213		946 166	
Empresas de seguros	1 031 463		1 015 664		952 282		1 011 474		1 037 403	

**Fuente:** Registro de Afiliados al AUS

**Elaboración:** SUSALUD-IID

*Anexo 6. Número de Asegurados por Tipo de SIS a 2020*

**ASEGURADOS ACTIVOS SEGUN PLANES DE SEGURO**

Planes	Número	%
<b>Total</b>	<b>23 822 486</b>	<b>100.0</b>
SIS - Gratuito	17 875 144	75.0
SIS - Para Todos	5 829 112	24.5
SIS - Independiente	25 250	0.1
SIS - Microempresas	9 136	0.0
SIS - NRUS	83 844	0.4

<sup>1/</sup>No incluyen a las afiliaciones temporales en el marco del Acuerdo Bilateral para Brindar Atención de Salud Reciproca a Nacionales de la República del Perú y de la República del Ecuador

Asegurados activos al corte del 31.12.2020

Fuente: Base de datos SIS

*Anexo 7. Gasto de Salud en Países de América del Sur.*

País	Gastos en salud (% del PBI)	Año
Brasil	10	2017
Uruguay	9	2017
Argentina	9	2017
Chile	9	2017
Ecuador	8	2017
Colombia	7	2017
Paraguay	7	2017
Bolivia	6	2017
Surinam	6	2017
Perú	5	2017
Guyana	5	2017
Venezuela	1	2017

Fuente: OECD/The World Bank (2020). Nota: PBI= Producto bruto interno

*Anexo 8. Porcentaje de Crecimiento del PBI en América Latina.*

**Crecimiento en porcentaje del PBI en la región**

<b>País</b>	<b>Crecimiento del PBI (%)</b>	<b>Año</b>
Islas Malvinas	26	2020
Paraguay	5	2020
Colombia	3	2020
Uruguay	3	2020
Bolivia	2	2020
Perú	2	2020
Guyana	2	2020
Surinam	2	2020
Brasil	1	2020
Chile	1	2020
Ecuador	0	2020
Argentina	-2	2020
Venezuela	-20	2020

Fuente: OECD/The World Bank, 2020. Nota: PBI= Producto bruto interno

## *Anexo 9. Entrevistas a Expertos*

*Entrevistado (a): PILAR ALVA*

*Puesto: Jefe del área de Medicina Tropical*

*Empresa: UNMS*

*Años de experiencia: más de 10*

- Buenos días a continuación le formularemos algunas preguntas relacionadas al sector salud y en especial a la especialidad de enfermedades respiratorias.

**1. Actualmente, ¿cuáles cree que son las especialidades médicas con mayor demanda en el mercado de Lima Metropolitana?**

Demanda actual de neumólogos, internistas emergenciólogos y otorrinolaringólogos.

**2. Respecto a las enfermedades respiratorias, ¿cuáles son las que se presentan con mayor frecuencia en la población de Lima Metropolitana?**

Depende de grupo etario no puede generalizarse niños, adolescentes, adultos, adulto mayor. Varían frecuencias. Respecto a problemas neumológicos que creo que es lo que les interesa, alrededor de un 40% de la población los sufre.

**3. Tomando en cuenta variables geográficas y socioeconómicas, ¿qué distrito y/o zonas de Lima considera que son las más vulnerables en enfermedades respiratorias?**

Distritos donde haya más asentamientos humanos, humedad y falta de recursos sanitarios

**4. ¿Considera que la situación post Covid-19, de pacientes con secuelas, incrementará la demanda de los servicios especializados en enfermedades respiratorias en la capital?**

Sí, aumentará atenciones de terapia física respiratoria, neumología y medicina interna.

**5. Actualmente venimos trabajando en una propuesta para el desarrollo de un centro de salud especializado en enfermedades respiratorias, ¿cuáles considera que son los principales factores para tomar en cuenta en el desarrollo exitoso de este proyecto? ¿Cuánto es la tasa de descuento que consideraría razonable para el proyecto de 5 años?**

Un lugar donde no haya: hospitales, fácil llegada, tarifas accesibles, servicio terapia física, laboratorio especializado.

La tasa de descuento generalmente en este tipo de negocio es 25 al 35%.

**6. ¿Qué servicios y tratamientos cree que no deberían faltar en el centro de salud que se desea desarrollar?**

Tópico nebulizaciones, terapia física respiratoria, farmacia, laboratorio, radiografía, tomografía, neumología, rayos X.

**7. ¿Qué aspectos complementarios considera deben ser tomados en cuenta durante la etapa de introducción del centro? (Por ejemplo: algún tipo de promoción especial, campañas educativas, entre otros)**

Campañas despistaje, charlas en comedores populares, convenio con municipalidad.

**8. De los siguientes nombres, ¿cuál le parece la más adecuada para la propuesta de negocio?**

Neumo Med                    X

Respira Med

Clínica de Especialidades Respiratorias

Neumoclinic

## ENTREVISTA A EXPERTO DE LA SALUD

*Entrevistado (a): Gustavo Salvatierra*

*Puesto: Medico*

*Empresa: Salvatierra médicos asociados SRL*

*Años de experiencia: más de 10*

- Buenos días a continuación le formularemos algunas preguntas relacionadas al sector salud y en especial a la especialidad de enfermedades respiratorias.

**1. Actualmente, ¿cuáles cree que son las especialidades médicas con mayor demanda en el mercado de Lima Metropolitana?**

Cardiología, neumología y otorrinolaringología.

**2. Respecto a las enfermedades respiratorias, ¿cuáles son las que se presentan con mayor frecuencia en la población de Lima Metropolitana?**

Influenza, fibrosis pulmonar. Respecto a problemas neumológicos que creo que es lo que les interesa, alrededor de entre 30% a 40% de la población los sufre.

- 3. Tomando en cuenta variables geográficas y socioeconómicas, ¿qué distrito y/o zonas de Lima considera que son las más vulnerables en enfermedades respiratorias?**

Villamaría del Triunfo, Callao, Barranco, San Isidro, Miraflores, Ate Vitarte, Comas, SJL.

- 4. ¿Considera que la situación post Covid-19, de pacientes con secuelas, incrementará la demanda de los servicios especializados en enfermedades respiratorias en la capital?**

No respiratorias, pero sí cardiológicas.

- 5. Actualmente venimos trabajando en una propuesta para el desarrollo de un centro de salud especializado en enfermedades respiratorias, ¿cuáles considera que son los principales factores para tomar en cuenta en el desarrollo exitoso de este proyecto? ¿Cuánto es la tasa de descuento que consideraría razonable para el proyecto de 5 años?**

Tener un director médico de renombre en el medio, contar con telemedicina y atención presencial. Que las instalaciones sean cómodas.

He visto en proyectos relacionados a centros médicos que la tasa de descuento es 30% aprox.

- 6. ¿Qué servicios y tratamientos cree que no deberían faltar en el centro de salud que se desea desarrollar?**

Imagenología y convenios con centros especializados, neumología en general, nebulizaciones, espirometría, servicios varios de otorrinolaringología.

- 7. ¿Qué aspectos complementarios considera deben ser tomados en cuenta durante la etapa de introducción del centro? (Por ejemplo: algún tipo de promoción especial, campañas educativas, entre otros)**

El servicio a la comunidad siempre es bueno para hacerse de un nombre, por otro lado, convenios con las aseguradoras es un factor que ayudará mucho.

- 8. De los siguientes nombres, ¿cuál le parece la más adecuada para la propuesta de negocio?**

Neumo Med                      X

Respira Med

Clínica de Especialidades Respiratorias

Neumoclinic

**9. ¿Cuál cree que es el nivel de rentabilidad que debe tener el centro médico de la propuesta?**

Me parece que entre 15% a 20%.

### **ENTREVISTA A EXPERTO DE LA SALUD**

***Entrevistado (a): MIRTHA BENDEZU CHONTA***

***Puesto: OTORRINO***

***Empresa: PREVENTIVA***

***Años de experiencia: MÁS DE 10***

- Buenos días a continuación le formularemos algunas preguntas relacionadas al sector salud y en especial a la especialidad de enfermedades respiratorias.

**1. Actualmente, ¿cuáles cree que son las especialidades médicas con mayor demanda en el mercado de Lima Metropolitana?**

CARDIOLOGIA, OTORRINO, NEUMOLOGIA.

**2. Respecto a las enfermedades respiratorias, ¿cuáles son las que se presentan con mayor frecuencia en la población de Lima Metropolitana?**

VIA RESPIRATORIA ALTA: RINITIS ALERGICA, FARINGITIS CRÓNICA.

Yo diría que un 35% de la población limeña sufre de estos males en algún momento.

**3. Tomando en cuenta variables geográficas y socioeconómicas, ¿qué distrito y/o zonas de Lima considera que son las más vulnerables en enfermedades respiratorias?**

VITARTE, SAN JUAN DE LURIGANCHO Y VILLAMARIA DEL TRIUNFO.

**4. ¿Considera que la situación post Covid-19, de pacientes con secuelas, incrementará la demanda de los servicios especializados en enfermedades respiratorias en la capital?**

SI

5. **Actualmente venimos trabajando en una propuesta para el desarrollo de un centro de salud especializado en enfermedades respiratorias, ¿cuáles considera que son los principales factores para tomar en cuenta en el desarrollo exitoso de este proyecto? ¿Cuánto es la tasa de descuento que consideraría razonable para el proyecto de 5 años?**

DISMINUCIÓN DE LA FRECUENCIA E INTENSIDAD DE LOS SÍNTOMAS.  
DESCONOSCO LA TASA DE DESCUENTO DE UN NEGOCIO SIMILAR.

6. **¿Qué servicios y tratamientos cree que no deberían faltar en el centro de salud que se desea desarrollar?**

INMUNOLOGIA Y ALERGIA, OTORRINO, NEUMOLOGIA Y MEDICINA INTERNA, RAYOS X, ESPIROMETRÍA Y NEBULIZACIONES.

7. **¿Qué aspectos complementarios considera deben ser tomados en cuenta durante la etapa de introducción del centro? (Por ejemplo: algún tipo de promoción especial, campañas educativas, entre otros)**

- HACER UN PEQUEÑO CENSO EN LA POBLACIÓN DE LA ZONA, EL HACINAMIENTO ES UN FACTOR CONDICIONANTE DE LOS CUADROS ALERGICOS
- LAS CAMPAÑAS DE SALUD DEFINITIVAMENTE VA A SERVIR PARA PROMOCIONARSE
- PUEDEN TENER UNA TARJETA CON NUMERO DE CITAS TOMADAS Y QUE LA QUINTA CITA POR EJEM SEA GRATUITA

8. **De los siguientes nombres, ¿cuál le parece la más adecuada para la propuesta de negocio?**

Neumo Med

Respira Med            X

Clínica de Especialidades Respiratorias

Neumoclinic

9. **¿Cuál cree que es el nivel de rentabilidad que debe tener el centro médico de la propuesta?**

Por mi experiencia creo que 20%.

## ENTREVISTA A EXPERTO DE LA SALUD

*Entrevistado (a): MC Nilda Chipana Ordoño*

*Puesto: Medico ocupacional*

*Empresa: Ministerio salud diris lima este*

*Años de experiencia: 08*

- Buenos días a continuación le formularemos algunas preguntas relacionadas al sector salud y en especial a la especialidad de enfermedades respiratorias.
1. **Actualmente, ¿cuáles cree que son las especialidades médicas con mayor demanda en el mercado de Lima Metropolitana?**  
Cardiología, medicina ocupacional, endocrinología, geriatría.
  2. **Respecto a las enfermedades respiratorias, ¿cuáles son las que se presentan con mayor frecuencia en la población de Lima Metropolitana?**  
Faringitis aguda, asma bronquial, rinofaringitis, bronquitis. Estos males lo pueden llegar a sufrir hasta el 40% de la población de una ciudad como Lima.
  3. **Tomando en cuenta variables geográficas y socioeconómicas, ¿qué distrito y/o zonas de Lima considera que son las más vulnerables en enfermedades respiratorias?**  
SJL, VES, VMT.
  4. **¿Considera que la situación post Covid-19, de pacientes con secuelas, incrementará la demanda de los servicios especializados en enfermedades respiratorias en la capital?**  
Sí, se ha presentado en un 12% exacerbaciones de asma, bronquitis.
  5. **Actualmente venimos trabajando en una propuesta para el desarrollo de un centro de salud especializado en enfermedades respiratorias, ¿cuáles considera que son los principales factores para tomar en cuenta en el desarrollo exitoso de este proyecto? ¿Cuánto es la tasa de descuento que consideraría razonable para el proyecto de 5 años?**  
Factor socio económico, factores comorbilidad, grupo etario, factores de comorbilidad.  
De acuerdo a compañeros que han realizado un proyecto similar me parece razonable indicar 35%.
  6. **¿Qué servicios y tratamientos cree que no deberían faltar en el centro de salud que se desea desarrollar?**

Espirometría, terapia respiratoria, laboratorio, radiografía y nebulizaciones.

7. **¿Qué aspectos complementarios considera deben ser tomados en cuenta durante la etapa de introducción del centro? (Por ejemplo: algún tipo de promoción especial, campañas educativas, entre otros)**

Pacientes post covid realizarle prueba de amplexación, post tuberculosis, placa radiográfica y pacientes asmáticos, pletismógrafo.

8. **De los siguientes nombres, ¿cuál le parece la más adecuada para la propuesta de negocio?**

Neumo Med                    X

Respira Med

Clínica de Especialidades Respiratorias

Neumoclinic

9. **¿Cuál cree que es el nivel de rentabilidad que debe tener el centro médico de la propuesta?**

Creo que ustedes los accionistas no deberían ganar menos del 20%.

## ENTREVISTA A EXPERTO DE LA SALUD

*Entrevistado (a): MANUEL GIL*

*Puesto: MEDICO*

*Empresa: -*

*Años de experiencia: 10 años*

- Buenos días a continuación le formularemos algunas preguntas relacionadas al sector salud y en especial a la especialidad de enfermedades respiratorias.

1. **Actualmente, ¿cuáles cree que son las especialidades médicas con mayor demanda en el mercado de Lima Metropolitana?**

Dermatología estetica

Cirugía plástica

Neumología

Medicina intensiva

Medicina Ocupacional

- 2. Respecto a las enfermedades respiratorias, ¿cuáles son las que se presentan con mayor frecuencia en la población de Lima Metropolitana?**

Faringoamigdalitis virales. Faringitis atópica. Asma. Mucha gente sufre de estos males, más del 30% diría yo.

- 3. Tomando en cuenta variables geográficas y socioeconómicas, ¿qué distrito y/o zonas de Lima considera que son las más vulnerables en enfermedades respiratorias?**

Las zonas costeras de mayor humedad estacional: Miraflores, Callao, San Miguel, Barranco, Chorrillos, Magdalena.

- 4. ¿Considera que la situación post Covid-19, de pacientes con secuelas, incrementará la demanda de los servicios especializados en enfermedades respiratorias en la capital?**

De todas maneras.

- 5. Actualmente venimos trabajando en una propuesta para el desarrollo de un centro de salud especializado en enfermedades respiratorias, ¿cuáles considera que son los principales factores para tomar en cuenta en el desarrollo exitoso de este proyecto? ¿Cuánto es la tasa de descuento que consideraría razonable para el proyecto de 5 años?**

Personal capacitado tanto técnico como asistencial.

Infraestructura e implementación adecuada

Protocolo de atención y seguimiento adecuado e individualizado

Marketing

Respecto a la tasa de descuento, no he tenido oportunidad de ver de cerca ese dato.

- 6. ¿Qué servicios y tratamientos cree que no deberían faltar en el centro de salud que se desea desarrollar?**

Consultorio especializado

Espirometría

Imágenes

Fisioterapia

Psicología

Otorrino

Neumología aplicada

Tratamientos diversos

- 7. ¿Qué aspectos complementarios considera deben ser tomados en cuenta durante la etapa de introducción del centro? (Por ejemplo: algún tipo de promoción especial, campañas educativas, entre otros)**

Campañas informativas y educativas

Información basada en evidencias en diferentes partes del mundo,

Información de servicios.

Campañas de examen médico general y función pulmonar (toma de funciones vitales, saturación de oxígeno, espirometría o flujometría) gratuitas

- 8. De los siguientes nombres, ¿cuál le parece la más adecuada para la propuesta de negocio?**

Neumo Med                    X

Respira Med

Clínica de Especialidades Respiratorias

Neumoclinic

- 9. ¿Cuál cree que es el nivel de rentabilidad que debe tener el centro médico de la propuesta?**

La inversión es alta y especializada por lo que creo que no menos de 18%.

## Anexo 10. Resumen entrevistas a expertos

Nombre	Pilar Alva	Gustavo Salvatierra	Mirtha Bendezi	Nilda Chipana	Manuel Gil
Años de Experiencia	Más de 10	Más de 10	Más de 10	8	10
1. Actualmente, ¿cuáles cree que son las especialidades médicas con mayor demanda en el mercado de Lima Metropolitana?	Neurólogos, internistas, emergenciólogos.	Cardiología y neumología.	Cardiología, otorrino y neumología.	Cardiología, medicina ocupacional, endocrinología, geriatría.	Medicina ocupacional, neumología y medicina intensivista.
2. Respecto a las enfermedades respiratorias, ¿cuáles son las que se presentan con mayor frecuencia en la población de Lima Metropolitana?	Depende de grupo etario.	Influenza, fibrosis pulmonar.	Vías respiratorias altas: rinitis alérgica, faringitis crónica.	Faringitis aguda, asma bronquial, rinofaringitis, bronquitis.	Faringitis y asma.
3. Tomando en cuenta variables geográficas y socioeconómicas, ¿qué distrito y/o zonas de Lima considera que son las más vulnerables en enfermedades respiratorias?	AAHH, lugares húmedos sin recursos sanitarios.	Villamaría del Triunfo, Callao, Barranco, San Isidro, Miraflores, Ate Vitarte, Comas, SJL.	Vitarte, SJL, VMT.	SJL, VES, VMT.	San Miguel, Callao, Miraflores, Barranco, Chorrillos, Magdalena.
4. ¿Considera que la situación post Covid-19, de pacientes con secuelas, incrementará la demanda de los servicios especializados en enfermedades respiratorias en la capital?	Sí: atenciones y terapias.	No respiratorias, pero sí cardíacas.	Sí.	Sí.	Sí.
5. Actualmente venimos trabajando en una propuesta para el desarrollo de un centro de salud especializado en enfermedades respiratorias, ¿cuáles considera que son los principales factores para tomar en cuenta en el desarrollo exitoso de este proyecto?	Lugares sin atención, ni centros de salud con laboratorios y especializaciones.	Tener un directo reconocido, contar con telemedicina, atención presencial e instalaciones cómodas.	Disminución de la frecuencia e intensidad de los síntomas.	Factor socio económico, facto	Marketing, personal capacitado, infraestructura adecuada, protocolos de atención y seguimiento.
6. ¿Qué servicios y tratamientos cree que no deberían faltar en el centro de salud que se desea desarrollar?	Nebulizaciones, terapia física respiratoria, farmacia, laboratorio, radiografía, tomografía, neumología.	Imagenología y convenios con centros especializados.	Inmunología, alergias, otorrino, neumología y medicina interna.	Espirometría, terapia respiratoria, laboratorio, radiografía.	Espirometría, imágenes, fisioterapia, psicología.
7. ¿Qué aspectos complementarios considera deben ser tomados en cuenta durante la etapa de introducción del centro? (Por ejemplo: algún tipo de promoción especial, campañas educativas, entre otros)	Campañas despistaje, charlas en comedores populares, convenio con municipalidad.	Servicio a la comunidad, y convenios con aseguradoras.	Servicio a la comunidad.	Pruebas especializadas en pacientes post Covid.	Campañas informativas, campañas gratuitas de despistaje.

## *Anexo 11. Modelo de Encuesta Desarrollado*

### **A. DATOS DE CONTROL**

#### **A1. Sexo:** (Circule sólo una alternativa)

1. Varón
2. Mujer

#### **A2. Distrito** (Circule sólo una alternativa)

1. Carabayllo
2. Comas
3. Independencia
4. Los Olivos
5. Puente Piedra
6. San Martín de Porres
7. San Juan de Lurigancho
8. Cercado de Lima

#### **A3. Edad** (Circule sólo una alternativa)

1. De 18 a 30
2. De 31 a 40
3. De 41 a 50
4. De 51 a 60
5. De 61 a más

#### **A4. Número de personas que viven en su hogar** (Circule sólo una alternativa)

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5 o más

#### **A5. Ingreso Mensual** (Circule sólo una alternativa)

1. Menor a S/ 2,500
2. De S/ 2,501 a S/ 3,000
3. De S/ 3,001 a S/ 4,500
4. De S/ 4,500 a S/ 7,500
5. Mayor a S/ 7,500

#### **A6. Ocupación** (Circule sólo una alternativa)

1. Dependiente
2. Desempleado
3. Independiente
4. Ama de casa

5. Jubilado

**A7. Usted o alguno de los miembros de su familia padece de algún mal respiratorio durante los últimos dos años (Circule sólo una alternativa)**

1. Sí
2. No (se termina la encuesta)

## **B. Hábitos y Costumbres**

**B1. Respecto a los males respiratorios que usted o algún miembro de su familia padecen, ¿dónde se atienden principalmente? (Circule sólo una alternativa)**

1. Me recetan en la farmacia
2. Consultorio privado
3. Hospital
4. Posta médica
5. Clínica

**B2. Actualmente, ¿con qué seguro médico cuenta? (Circule sólo una alternativa)**

1. EsSalud
2. EPS (seguro privado que le otorgan en su trabajo)
3. SIS
4. Seguro privado
5. Policía y Fuerzas Armadas
6. Ninguno

**B3. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene con el servicio médico que le prestan? (Circule sólo una alternativa)**

1. Muy satisfecho
2. Algo Satisfecho
3. Indiferente
4. Poco satisfecho
5. Nada satisfecho

**B4. ¿Con qué frecuencia usted o algún miembro de su familia se atiende por sus males respiratorios? (Circule sólo una alternativa)**

1. Mensual
2. Bimensual
3. Trimestral
4. Semestral
5. Anual

**B5. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿cuáles serían los atributos que más valora en su atención? (Coloque puntaje en todos los casos)**

Atributo	Valor
Precio	
Calidad de los especialistas	
Calidad del lugar	
Cercanía del centro de atención	

### C. EVALUACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

*Le presentamos el centro de salud especializado en enfermedades respiratorias el cual se encontrará localizado en San Juan de Lurigancho. Usted podrá atenderse con especialistas, procedentes de las mejores universidades del país, que a la vez atienden en numerosos centros de salud públicos y privados de la capital.*

**C1. Si tuviera la oportunidad de atenderse en este nuevo centro de salud, ¿lo haría?** (Circule sólo una alternativa)

1. Sí
2. No (Termina la encuesta)

**C2. ¿En qué horario preferiría atenderse?** (Circule sólo una alternativa)

1. Turno Mañana de 9:00 am a 12:00
2. Turno Tarde de 1:00 pm 4:00 pm
3. Turno Tarde de 4:00 pm 7:00 pm

**C3. ¿Cuál sería el principal medio por el que preferiría agendar su cita?** (Circule sólo una alternativa)

1. Presencial
2. Vía telefónica
3. Vía correo electrónico
4. Por Whatsapp

**C4. ¿Cuántas personas de su hogar se atenderían por sus males respiratorios frecuentemente en este nuevo centro de salud?** (Circule sólo una alternativa)

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4 a más

**C5. ¿Cuál es el precio que pagaría por cada cita en este nuevo centro de salud?** (Circule sólo una alternativa)

1. S/ 20
2. S/ 30
3. S/ 40
4. S/ 50

**C6. ¿De qué forma realizaría la cancelación de los servicios?** (Circule solo una alternativa)

1. Dinero físico
2. Transferencia (Yape!, Plin, Tunki, Lukita)
3. Tarjeta de crédito / débito

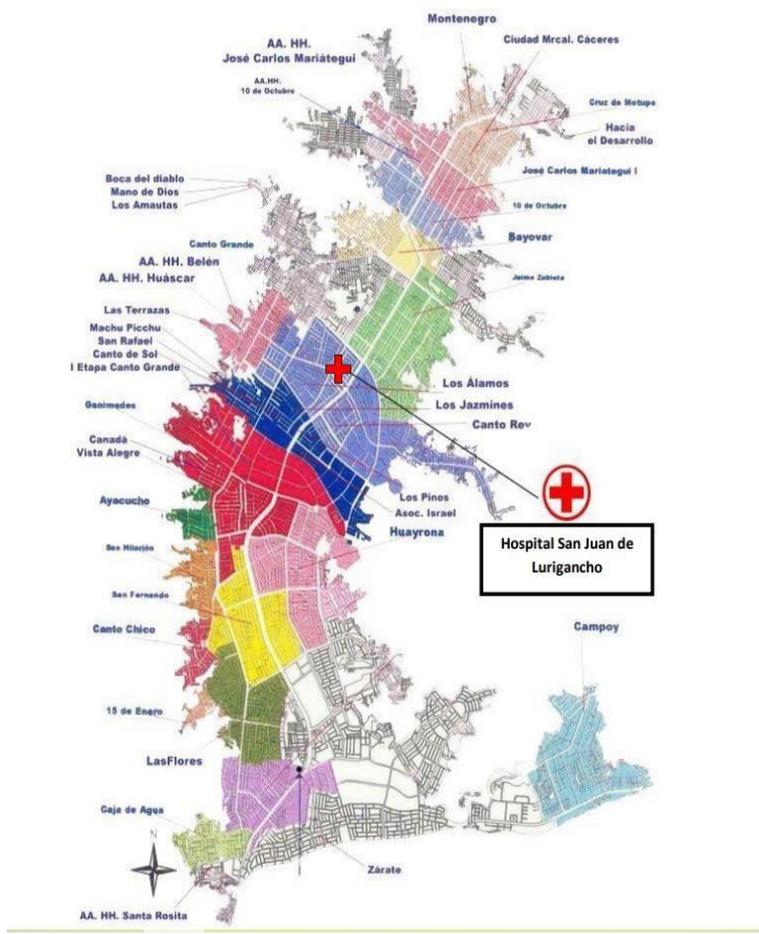
*Anexo 12. Logotipo Neumo Med*



**NEUMO MED**

*Centro Médico de Enfermedades Respiratorias*

*Anexo 13. Ubicación de Hospital de SJL - MINSA*



## Anexo 14. Perfiles del puesto

---

### Perfil: Director Médico

---

Título	Identificación del puesto
Director Médico / Gerente	<p><b>Título del puesto:</b> Director Médico / Gerente General</p> <p><b>Localidad:</b> Clínicas: Clínica Naranjal (Los Olivos), Clínica Santa Catalina (La Victoria) y Policlínico Santiago Aposto (Santiago de Surco)</p> <p><b>Departamento:</b> Dirección médica</p> <p><b>Tipo de trabajo:</b> Parcial</p> <p><b>Modalidad de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Remoto (2 días a la semana)</li><li>- Presencial (4 días a la semana)</li></ul> <p><b>N° de Horas Semana:</b> 48 horas</p> <p><b>Horario:</b> 8 horas por día x 6 días</p>
Deberes	Perfil del puesto
<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar las actividades de los especialistas de salud.</li><li>- Coordinar la suplementación de insumos y procedimientos básico para el desarrollo de la prestación de servicios.</li><li>- Supervisión de los procesos asistenciales.</li><li>- Seguimiento de los desenlaces clínico de los pacientes.</li><li>- Representa al cuerpo de profesionales en salud ante los pacientes.</li><li>- Responder las sugerencias y quejas de los pacientes.</li></ul>	<p><b>Formación:</b> Superior, médico general con especialidad en gestión en servicios de salud</p> <p><b>Conocimientos:</b> Gerencia, administración e innovación</p> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Manejo de grupo humanos</li><li>- Resolución de problemas y conflictos</li></ul> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia mínima de 3 años gestor en el área de salud</p> <p><b>Idiomas:</b> Conocimientos intermedios de inglés</p>

---

## Referencias Bibliográficas

- Adecco (2019). 7 indicadores o KPI para medir tu área de recursos humanos - Blog Adecco. Empresas. Recuperado de: <https://blog.adecco.com.mx/2019/10/16/indicadores-para-mejorar-reclutamiento-seleccion-personal/>
- Aguirre, V. (2019). Vista de Contaminación ambiental por mercurio y la salud fisiológica y psicológica del poblador de Huepetuhe -Madre de Dios-2019. Recuperado de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1178/1603>
- Aliaga, J. (2021). Vista de Uso de herramientas digitales en el primer nivel de atención frente a la COVID-19. Recuperado de: <https://www.revistaagora.com/index.php/cieUMA/article/view/139/125>
- Andina (2022). Minsa anuncia construcción de moderno hospital en San Juan de Lurigancho | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-minsa-anuncia-construccion-moderno-hospital-san-juan-lurigancho-886895.aspx>
- APEIM (2021). Niveles socioeconómicos 2021. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>
- Balbín, D. (2020). Perú. La concentración en el sector farmacéutico peruano y su impacto económico. Recuperado de: [https://www.saludyfarmacos.org/lang/es/boletin-farmacos/boletines/nov202002/69\\_peru/](https://www.saludyfarmacos.org/lang/es/boletin-farmacos/boletines/nov202002/69_peru/)
- Banco Mundial BIRF-AIF (2020). Los países de Latinoamérica y el Caribe necesitan gastar más y mejor en salud para poder enfrentar una emergencia de salud pública como el COVID-19 de manera efectiva. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/16/latin-america-caribbean-health-emergency-covid-19>
- Briones-Veliz, T. G., Sumba-Bustamante, R. Y., & Carvajal-Avila, D. A. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial - Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926897>

- Bussmann, R. W., & Douglas Sharon. (2015). PLANTAS MEDICINALES DE LOS ANDES Y LA AMAZONIA-La Flora mágica y medicinal del Norte del Perú Medicinal plants and their ecology in Northern Peru and Southern Ecuador View project Ethnobotany and livelihoods in Madagascar and Eastern Africa View project. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3485.0962>
- Cañizares Fuentes, W. R. (2017). Evolución del sistema de salud de Perú: buenas prácticas y desafíos en su construcción. Década 2005-2014. *Anales de La Facultad de Medicina*, 78(4), 445–451. <https://doi.org/10.15381/ANALES.V78I4.14269>
- Canova, K. (2021). Vista de Seguridad y salud: una nueva perspectiva de los sistemas de gestión de seguridad y salud con motivo de aparición de riesgos emergentes. [https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ius\\_et\\_Praxis/article/view/4973/5333](https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ius_et_Praxis/article/view/4973/5333)
- Cárdenas-Urrelo, R. P. (2022). Modelo de intervención para mejorar los indicadores sanitarios maternos del seguro integral de salud peruano. *Revista Salud Amazónica y Bienestar*, 1(1), e229–e229. <https://doi.org/10.51252/RSAYB.V1I1.229>
- Vázquez-García, C., & Salas-Hernández, J. (2012). How to be more and better pulmonologists? Severe Asthma View project National Mexican Guideline on Asthma View project. <https://www.researchgate.net/publication/290294867>
- Castillo-Ruano, G. R., Castillo-Valencia, S. I., & Ludeña-Yaguache, S. J. (2018). Diseño del plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Urbano San Jacinto S.A. *Polo Del Conocimiento*, 3(12), 63. <https://doi.org/10.23857/PC.V3I12.814>
- Chirinos-Saire, Y., Reyna-García, R., Aguilar-Huauya, E., & Santillán-Salas, C. (2021). Respiratory viruses and clinical-epidemiological characteristics in episodes of acute respiratory infection. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 38(1), 101–107. <https://doi.org/10.17843/RPMESP.2021.381.6346>
- Colegio Médico del Perú (2022). Estructura CMP. Recuperado de: <https://www.cmp.org.pe/conoce-a-tu-medico/>
- Collier, D., & Evans, J. (2016). Administración de operaciones (Cengage Learning, Ed.). Recuperado de: [https://www.unife.edu.pe/biblioteca/alerta-bibliografica/2014/setiembre/CD\\_ROM\\_setiembre\\_2014.pdf](https://www.unife.edu.pe/biblioteca/alerta-bibliografica/2014/setiembre/CD_ROM_setiembre_2014.pdf)

- ComexPerú. (2021). ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú. EL 97% DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN CUENTA CON CAPACIDAD INSTALADA INADECUADA. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-97-de-los-establecimientos-de-salud-del-primer-nivel-de-atencion-cuenta-con-capacidad-instalada-inadecuada>
- Cóndor, J. J. (2014). El 62% de limeños de NSE A va a clínicas y el 33% del D a hospitales | ECONOMIA | GESTIÓN. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/62-limenos-nse-clinicas-33-d-hospitales-4368-noticia/>
- CPI (2022). Market Report.
- Diario Médico (2021). COMEXPERÚ: PERÚ PRESENTA UNA BRECHA DE 1,791 CENTROS DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN – Diario Médico Perú. Recuperado de: <https://www.diariomedico.pe/comexperu-peru-presenta-una-brecha-de-1791-centros-del-primer-nivel-de-atencion/>
- Alcalde-Rabanal, E., Lazo-González, O., & Nigenda, G. (2011). Sistema de salud de Perú. Salud Pública de México, 53.
- HOSP-SJL. (2022). BOLETIN EPIDEMIOLOGICO FEBRERO-2022. Ministerios de Salud, Hospital de San Juan de Lurigancho Unidad de Epidemiología u S.A.
- Flores-Cueto, J. (2020). Tecnologías de información: Acceso a internet y brecha digital en Perú. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559007/html/>
- Florián Castro, R. O. (2017). Relación entre promoción farmacéutica y prescripción de medicamentos en Perú [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://doi.org/10.20511/USIL.THESIS/2794>
- García Ascencios, F. (2020). Vista de La protección del Derecho a la Salud: el caso peruano. <https://revistas.ubp.edu.ar/index.php/rdys/article/view/223/213>
- Gómez, I. G., & Aguilar, J. B. (2020). Administración de operaciones. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4146>

- Gutiérrez-Aguado, A., Pinares-Bonnett, M., Salazar-Panta, W., Guerrero-Cruz, J., Gutiérrez-Aguado, A., Pinares-Bonnett, M., Salazar-Panta, W., & Guerrero-Cruz, J. (2021). Impacto económico en la calidad de los servicios de salud en el marco de la pandemia COVID-19 en el Perú. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 248–250. <https://doi.org/10.25176/RFMH.V21I1.3244>
- Hernández-Vásquez, A., Rojas-Roque, C., Prado-Galbarro, F. J., & Bendezu-Quispe, G. (2019). Satisfacción del usuario externo con la atención en establecimientos del Ministerio de Salud de Perú y sus factores asociados. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(4), 620–628. <https://doi.org/10.17843/RPMESP.2019.364.4515>
- HSJL. (2022). HSJL - Inicio. Recuperado de: <https://www.hospitalsjl.gob.pe/ArchivosDescarga/Epidemiologia/BE/2020/ASIS2022.pdf>
- INEA (2019). SINIA | Sistema Nacional de Información Ambiental. Recuperado de: [https://sinia.minam.gob.pe/inea/wp-content/uploads/2021/07/INEA-2014-2019\\_red.pdf](https://sinia.minam.gob.pe/inea/wp-content/uploads/2021/07/INEA-2014-2019_red.pdf)
- INEI (2021<sup>a</sup>). 86 de cada 100 mujeres cuenta con seguro de salud. Recuperado de: <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/86-de-cada-100-mujeres-cuenta-con-seguro-de-salud-13479/>
- INEI. (2021<sup>b</sup>). PERÚ Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/>
- IPE (2021). Cinco prioridades para el 2022 | Instituto Peruano de Economía. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/cinco-prioridades-para-el-2022/>
- IPSOS (2019). Perfiles Socioeconómicos 2019.
- Laurente, J. (2021). Impacto de la Covid-19 en la economía de la salud en Lambayeque-Perú. *Revista científica CURAE*. Recuperado de: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/curae/article/view/2057/2609>

- Lavado, P. (2021). CIUP-Universidad del Pacífico. Salud y Pobreza: Balance 2021 y Proyecciones al 2022. Recuperado de: <https://ciup.up.edu.pe/analisis/balance-2021-y-proyecciones-al-2022-salud-y-pobreza/>
- Lazo-Gonzales, O., Alcalde-Rabanal, J., & Espinosa-Henao, M. (2016). El sistema de salud en Perú. Situación y desafíos (Revistas Especializadas SAC, Ed.). <https://repositorio.cmp.org.pe/handle/CMP/32>
- León, P., Aguilar, C., & Durán Peralta, J. (2020). Análisis estructural del sector de la salud de Colombia con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8252-729X>.
- Maguiña Vargas, C. (2020). Reflexiones sobre el COVID-19, el Colegio Médico del Perú y la Salud Pública. Acta Médica Peruana, 37(1), 8–10. <https://doi.org/10.35663/AMP.2020.371.929>
- MINSA (2022). DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SECTOR SALUD Enero, 2022. Recuperado de: <https://www.minsa.gob.pe/Recursos/OTRANS/08Proyectos/2022/diagnostico-brechas-infraestructura-sector-salud-2022.pdf>
- Paredes, M. D., & Salerno, M. L. (2021). GESTIÓN DE STAKEHOLDERS. UN ESTUDIO DE CAMPO. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodela-republica/67>
- PHMK (2021). Las enfermedades respiratorias agudas se disparan entre los jóvenes con niveles pre-COVID-19 - Revista Pharma Market. Recuperado de: <https://www.phmk.es/i-d/las-enfermedades-respiratorias-agudas-se-disparan-entre-los-jovenes-con-niveles-pre-covid-19>
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. Academia.Edu. Recuperado de: [https://www.academia.edu/download/53833097/Cadena\\_de\\_Valor.pdf](https://www.academia.edu/download/53833097/Cadena_de_Valor.pdf)
- RIMAC (2022). Seguro de Salud Red Hospitalaria | RIMAC Seguros. Recuperado de: <https://www.rimac.com/salud/seguro-salud-red-hospitalaria?rfid=pública:producto-salud-renta-hospitalaria:menu-principal:link>

- Sapag, C. (2011). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación*. In Santiago: Pearson Educación (Ed.), [dspace.scz.ucb.edu.bo](https://dspace.scz.ucb.edu.bo) (Segunda Edición). Recuperado de:  
<https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13439/1/10006.pdf>
- Segura Villareal, C. A. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5'F de Porter como herramienta estratégica. Recuperado de:  
<http://dspace.ulead.ac.cr/repositorio/handle/123456789/175>
- Simla. (2022). Las 5 fuerzas de porter ¿Qué son y para qué sirven? Recuperado de:  
<https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Sunafil. (2021). Boletín Estadístico - IV Trimestre 2021 - Gobierno del Perú. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/sunafil/informes-publicaciones/2810642-boletin-estadistico-iv-trimestre-2021>
- Susalud (2021). Boletín Estadístico Trimestral 2021 - Gobierno del Perú. Recuperado de:  
<https://www.gob.pe/institucion/susalud/informes-publicaciones/1129987-boletin-estadistico-trimestral-2020>
- Susalud (2022). Reporte Mensual de EPS - 2022 - Gobierno del Perú. Recuperado de:  
<https://www.gob.pe/institucion/susalud/informes-publicaciones/2775287-reporte-mensual-de-eps-2022>
- Tarazona Fernández, A. M. (2021). La salud en el bicentenario y perspectivas para un nuevo sistema de salud. *Acta Médica Peruana*, 38(2), 87–88.  
<https://doi.org/10.35663/AMP.2021.382.2074>
- Videnza Consultores. (2020). *Financiamiento en el sector salud*. Recuperado de:  
<https://www.redesarrollo.pe/wp-content/uploads/2020/10/Documento-de-investigacion-Financiamiento-en-el-sector-salud.pdf>
- Villanueva-Carrasco, R., Domínguez Samamés, R., Salazar De La Cruz, M., Cuba-Fuentes, M. S., Villanueva-Carrasco, R., Domínguez Samamés, R., Salazar De La Cruz, M., & Cuba-Fuentes, M. S. (2020). Respuesta del primer nivel de atención de salud del Perú a la pandemia COVID-19. *Anales de La Facultad de Medicina*, 81(3), 337–341. <https://doi.org/10.15381/ANALES.V81I3.18952>

- Villena-Tejada M., Vera-Ferchau I., Cardona-Rivero A., Zamalloa-Cornejo R., Quispe-Flórez M. M., Frisancho-Triveño Z., Abarca-Meléndez R. C., & Alvarez-Sucari S. G. (2021). Vista de Plantas medicinales y alimentos funcionales usados como recursos contra Covid-19 en una población andina del Perú. <https://revistas.unsaac.edu.pe/index.php/ACS/article/view/819/1055>
- Zafra-Tanaka, J. H., Veramendi-Espinoza, L., & Villa-Santiago, N. (2015). Problemas en la calidad de atención en salud: oportunidad de mejora. *Anales de La Facultad de Medicina*, 76(1), 87–88. <https://doi.org/10.15381/ANALES.V76I1.11084>