



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DE SALUD

“Servicio de curación de heridas

y ostomías a domicilio”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas de Salud

AUTORES

Gálvez Palomino, Gloria (0000-0001-8073-9531)

Navarro Anticona, Ana Vanessa (0000-0003-4765-8523)

Rivera Alarcon, Cynthia (0000-0001-7495-0103)

ASESOR

López Dávalos, César Augusto (0000-0002-0399-5352)

Lima, 30 de setiembre de 2020

DEDICATORIA

A mis Padres por confiar en mí y apoyarme incondicionalmente, a mi hermana por ser cómplice de mis sueños.

Cynthia Rivera Alarcon

A mi esposo e hija por ser mi principal motivación y confiar en mis sueños, a mis amados padres y hermanos por su apoyo incondicional en el logro de mis metas.

Vanessa Navarro Anticona

A mi esposo, mi hijo, mis padres y hermana por todo su amor, por ser mi motivación y apoyo incondicional siempre.

Gloria Gálvez Palomino

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por su apoyo incondicional a lo largo de este tiempo y por habernos impulsado a concretar este proyecto.

Un agradecimiento especial a nuestro Asesor el Dr. Cesar López que nos brindó su tiempo y apoyo en todo momento, además de compartir sus conocimientos y recomendaciones para plasmar en este proyecto lo mejor.

A cada miembro de este equipo por el compromiso, dedicación y esfuerzo para desarrollar y culminar este proyecto.

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	11
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	13
2.1. VENTANA DE OPORTUNIDAD	13
2.2. PROPUESTA DE VALOR	16
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO.....	17
2.3.1. Recurso humano	18
2.3.2. Materiales y equipos.....	18
2.3.3. Ambientes	19
2.4. OBJETIVO	19
2.4.1. Objetivo general.....	19
2.4.2. Objetivos específicos.....	19
2.5. ESTRATEGIA DE NEGOCIO (PORTER)	19
2.6. MODELO DE NEGOCIO	20
2.7. MODELO DE CANVAS	20
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	22
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y TENDENCIA DE PESTEL.....	22
3.1.1. Entorno político legal	22
3.1.2. Entorno económico país mercado	23
3.1.3. Entorno socio cultural y demográfico.....	25
3.1.4. Entorno tecnológico.....	25
3.1.5. Entorno ecológico ambiental	26
3.2. OPORTUNIDAD DE MERCADO	26
3.3. ENTORNO DE LA COMPETENCIA.....	27
3.4. BARRERAS DE ACCESO Y RIESGOS DEL PRODUCTO SUSTITUTO	27
3.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS POTENCIALES CLIENTES	27
3.6. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.....	28
3.6.1. Criterios de selección.....	28
3.6.2. Cuantificación del mercado potencial	28

3.7. DEFINICIÓN Y CRITERIOS DE SELECCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO	
OBJETIVO.....	29
3.8. DEFINICIÓN Y CRITERIOS DE SELECCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO META	
.....	30
3.9. PERFIL DE LOS CLIENTES Y PÚBLICO OBJETIVO.....	30
3.9.1. Perfil de los clientes	30
3.9.2. Población objetivo	30
4. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA DE LA EMPRESA	30
4.1. ESTRUCTURA LEGAL	30
4.2. ESTRUCTURA TRIBUTARIA	32
4.3. MARCO LEGAL	33
5. PLAN ESTRATÉGICO	34
5.1. MISIÓN.....	34
5.2. VISIÓN.....	34
5.3. VALORES	34
5.4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO CON EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	35
5.5. FODA	36
5.5.1. Fortalezas	36
5.5.2. Oportunidades	36
5.5.3. Debilidades	37
5.5.4. Amenazas.....	37
5.6. MATRIZ DE FODA CRUZADA.....	38
5.7. ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE PORTER	39
5.8. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	39
5.9. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y RECURSOS CLAVE	39
6. PLAN DE MARKETING	40
6.1. MERCADO POTENCIAL.....	40
6.2. MERCADO OBJETIVO	40
6.3. MERCADO META.....	41
6.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	41
6.5. UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS.....	41

6.6. MARKETING MIX	42
6.6.1. Producto	43
6.6.2. Precio	43
6.6.3. Plaza.....	44
6.6.4. Promoción	44
6.7. FASES DE LA MEZCLA PROMOCIONAL	47
6.8. ESTRATEGIA DE VENTAS.....	47
7. DESCRIPCIÓN TÉCNICA, PLAN DE PRODUCCIÓN Y DE COMPRAS	47
7.1. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO	47
7.1.1 Heridas de Mediana y Alta Complejidad	48
7.1.2 Ostomías de Mediana y Alta Complejidad	48
7.2. RELACIÓN ENTRE FUNDAMENTO TÉCNICO Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS	48
7.3. PLAN DE PRODUCCIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	49
7.4. INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPOS	49
7.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	50
7.6. PROCESOS DE ENTREGA DEL SERVICIO	51
8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	56
8.1. ORGANIGRAMA	56
8.2. RECURSOS HUMANOS.....	56
8.3. TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	57
8.4. RECURSOS HUMANOS.....	57
9. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	57
9.1. INVERSIÓN Y HORIZONTE DEL PROYECTO	58
9.2. INGRESOS Y COSTOS DEL SERVICIO	58
9.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS.....	59
9.4. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	59
9.5. PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO	62
9.6. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO	63
9.7. INDICADORES FINANCIEROS	64
9.8. ESCENARIOS	65
9.8.1. Escenario Optimista	65

9.8.2. Escenario Moderado	65
9.8.3. Escenario Pesimista	65
10. VALORACIÓN DEL RIESGO:	66
10.1. RIESGO	66
10.1.1. Riesgo político y entorno	66
10.1.2. Riesgo financiero y económico	67
10.1.3. Riesgos sociales	67
10.1.4. Riesgos operativos	67
10.1.5. Riesgo legal	67
10.2. ESTRATEGIAS FRENTE A RIESGOS.....	68
10.2.1. Identificación del riesgo	68
10.2.2. Evaluación del riesgo.....	71
10.2.3. Plan de Adecuación del Riesgo.....	72
11. CONCLUSIONES	73
12. RECOMENDACIONES	74
13. ANEXOS	75
13.1. RESULTADO DE ENCUESTAS.....	75
13.2. ANEXO DE PERFIL Y FUNCIONES DEL PERSONAL	77
13.2.1. Gerente General.....	77
13.2.2. Director Médico	78
13.2.3. Médicos	79
13.2.4. Enfermeras	80
13.2.5. Financiero.....	81
13.2.6. Asistente Administrativo.....	82
14. BIBLIOGRAFÍA	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Frecuencia de causas diagnósticas de ostomías en Colombia.....	15
Tabla 2: Asegurados según grupo de IAFAS en los últimos 6 meses.....	16
Tabla 3: Banco Mundial Perú.....	24
Tabla 4: Cuadro Población Censada Por Distritos De Lima Moderna (2017).....	28
Tabla 5: Estimación de Mercado.....	29
Tabla 6: Capital Social.....	32
Tabla 7: Factores críticos de éxito y recursos claves.....	39
Tabla 8: Servicios brindados.....	41
Tabla 9: Proyección de curaciones y atenciones.....	42
Tabla 10: Detalle de servicios de HOUSEMED.....	44
Tabla 11: Fases de campaña de HOUSEMED.....	47
Tabla 12: Plan de producción de HOUSEMED.....	49
Tabla 13: Portafolio de servicio.....	50
Tabla 14: Cuadro de Personal.....	56
Tabla 15: Recursos Humanos de HOUSEMED – Primer año.....	57
Tabla 16: Ingresos proyectados de HOUSEMED.....	58
Tabla 17: Costos proyectados de HOUSEMED.....	58
Tabla 18: Presupuesto de gastos administrativos de HOUSEMED.....	59
Tabla 19: Presupuesto de otros gastos administrativos y de ventas de HOUSEMED.....	59
Tabla 20: Inversión inicial de HOUSEMED.....	59
Tabla 21: Capital de Trabajo de HOUSEMED.....	60
Tabla 22: Financiamiento.....	62
Tabla 23: Cronograma de pagos de préstamo.....	63
Tabla 24: Flujo de Caja económico de HOUSEMED.....	64
Tabla 25: Flujo de Caja Financiero de HOUSEMED.....	64
Tabla 26: Indicadores Financieros de HOUSEMED.....	64
Tabla 27: Indicadores Financieros en escenario optimista.....	65

Tabla 28: Indicadores Financieros en escenario moderado.....	65
Tabla 29: Indicadores Financieros en escenario pesimista.....	66
Tabla 30: Identificación de riesgos de HOUSEMED.....	69
Tabla 31: Controles existentes.....	70
Tabla 32: Evaluación del Riesgo.....	71
Tabla 33: Plan de Adecuación del Riesgo.....	72
Tabla 34: Perfil profesional del Gerente General.....	77
Tabla 35: Perfil profesional del Director Médico.....	79
Tabla 36: Perfil Profesional del médico	80
Tabla 37: Perfil Profesional del Enfermero (a)	80
Tabla 38: Perfil Profesional del Jefe de Administración y Finanzas.....	81
Tabla 39: Perfil Profesional de la Asistente Administrativo	82

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Mapa de Procesos de HOUSEMED.....	54
Diagrama 2: Blueprint.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Tiempo Promedio en diferentes procesos realizados por usuarios de consulta externa, según institución	13
FIGURA 2: Porcentaje de usuarios de consulta externa que declaran haber tenido algún problema durante su atención en los últimos 6 meses.....	14
FIGURA 3: CANVAS de HOUSEMED.....	20
FIGURA 4: Análisis PESTEL.....	22
FIGURA 5: Evolución de pirámide poblacional de 1950 al 2019	25
FIGURA 6: Valores de HOUSEMED.....	34
FIGURA 7: Fuerzas de Porter de HOUSEMED	36
FIGURA 8: Mensaje HOUSEMED	45
FIGURA 9: Buscador de palabras claves.....	46
FIGURA 10: Organigrama de HOUSEMED	56
FIGURA 11: Inversión Capital de Trabajo de HOUSEMED	62
FIGURA 12: Riesgos	66
FIGURA 13: % encuestados que manifiestan discomfort en el traslado al establecimiento de salud.....	75
FIGURA 14: Aceptación de los procedimientos en domicilio.....	76
FIGURA 15: Horas del día que se toman para la realización del procedimiento (incluye traslado)	76
FIGURA 16: Cuanto estaría dispuesto a pagar por dicho servicio (por procedimiento) ...	77

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este Trabajo de Investigación tiene por objetivo demostrar la viabilidad en la implementación de la empresa “**HOUSEMED**”, como un servicio especializado en realizar curaciones de heridas y ostomias de mediana y alta complejidad, las cuales pueden ser producidas por enfermedades crónicas o traumatismo, además de las generadas por cirugías, ubicada en la ciudad de Lima.

Se ha evidenciado que actualmente este tipo de pacientes vienen siendo atendidos de forma ambulatoria u hospitalaria, quienes en su mayoría son atendidos bajo cobertura de un seguro o plan de salud. Así, se ha encontrado una oportunidad de negocio que será atendida por **HOUSEMED**, cuya propuesta de valor es brindar este servicio desde la comodidad de los hogares de los pacientes. Además, este servicio será ofrecido a las IAFAS como una adecuada alternativa de contar con un servicio de calidad y oportuno para sus asegurados. El mercado potencial apuntado es 80,953.

De acuerdo al análisis financiero en los próximos diez años, la propuesta de **HOUSEMED** resulta viable y rentable, en la que se aprecia un VANE de **S/. 1, 262,392.71**. Así mismo, la TIRE es de **51.79%**. De otro lado, estimamos un VANF de **S/. 657,819.29** y una TIRF de **80.81%**; por lo tanto, el plan de negocio es rentable y atractivo.

Después del análisis técnico, económico y financiero se concluye que este negocio es rentable para los inversionistas, por estar enfocado en un servicio especializado dirigido a pacientes con una necesidad específica.

Palabras clave: Heridas y Ostomias, servicio especializado, atención a domicilio.

ABSTRACT

The objective of this Research Work is to demonstrate the viability in the implementation of the company "HOUSEMED", as a service specialized in healing medium and high complexity wounds and ostomies, which can be caused by chronic diseases or trauma, in addition to those generated by surgeries, located in the city of Lima.

It has been shown that these types of patients are currently being cared for on an outpatient or hospital basis, most of whom are cared for under insurance or health plan coverage. Thus, a business opportunity has been found that will be served by HOUSEMED, whose value proposition is to provide this service from the comfort of the patients' homes. In addition, this service will be offered to the IAFAS as an adequate alternative to having a quality and timely service for its policyholders. The targeted potential market is 80,953.

According to the financial analysis in the next ten years, the HOUSEMED proposal is viable and profitable, in which a VANE of S / . 1,027,185.42. Likewise, the EIRR is 44.49%. On the other hand, we estimate a VANF of S / . 506,286.13 and a TIRF of 64.66%; therefore, the business plan is profitable and attractive.

After the technical, economic and financial analysis, it is concluded that this business is profitable for investors, as it is focused on a specialized service aimed at patients with a specific need.

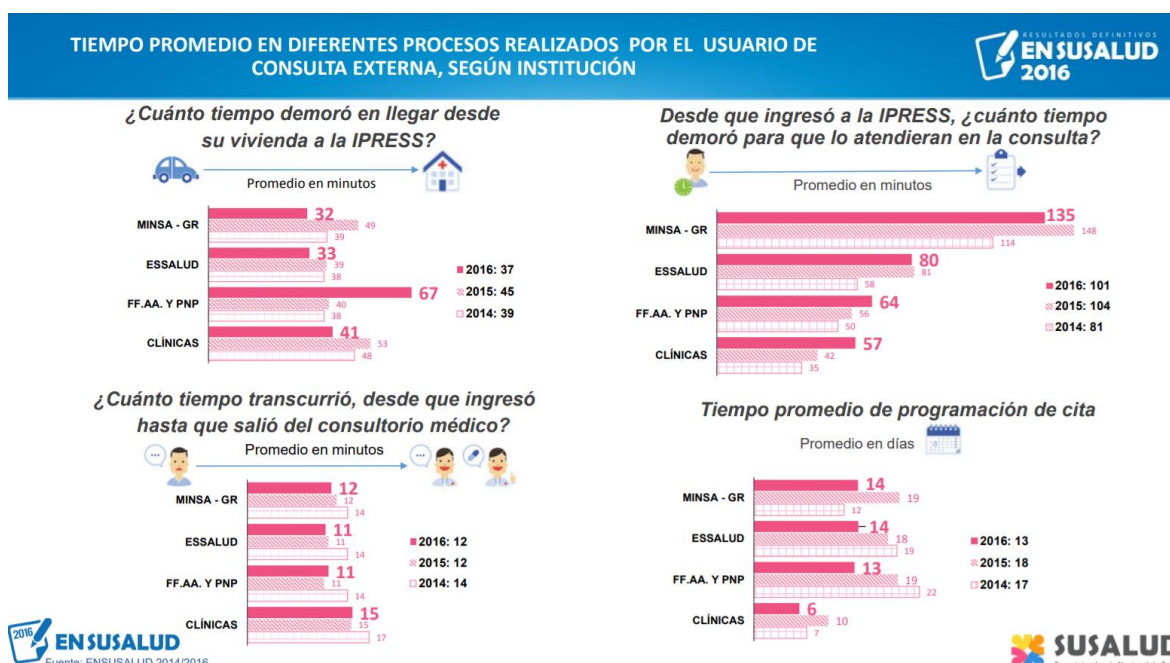
Keywords: Wounds and Ostomies, specialized service, home care.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1. Ventana de oportunidad

Se ha identificado que existe un grupo de personas que requieren de curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, cuya atención no se vienen brindado de manera oportuna pues existen dificultades como alta demanda hospitalaria, citas prolongadas, tiempo de traslado desde el domicilio hasta el establecimiento de salud, tiempos de espera para la atención, tal como se puede observar en la Figura 1.

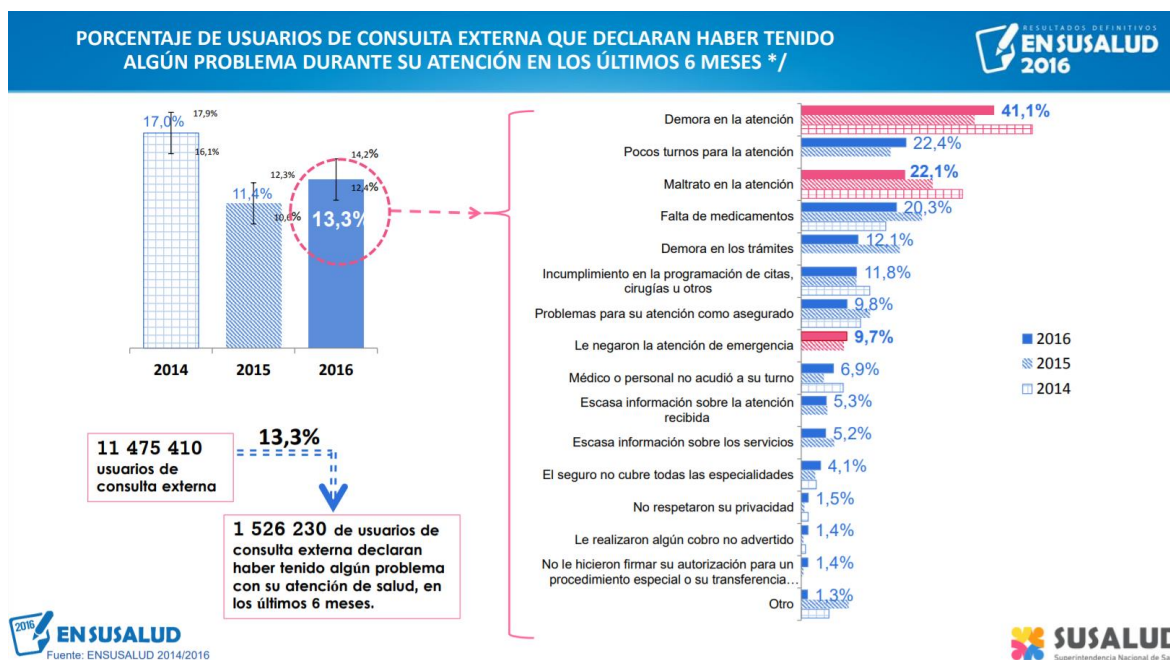
FIGURA 1: Tiempo Promedio en diferentes procesos realizados por usuarios de consulta externa, según institución



Fuente: ENSUSALUD 2014/2016

La curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad vienen siendo atendidas preferente por consultorios externos o a través de la hospitalización en algunos casos, ocasionando insatisfacción por parte de los pacientes debido principalmente a la demora en la atención, tal como se puede verificar en la Figura 2.

FIGURA 2: Porcentaje de usuarios de consulta externa que declaran haber tenido algún problema durante su atención en los últimos 6 meses



Fuente: ENSUSALUD 2014/2016

La problemática anteriormente expuesta se ha visto más evidenciada por el actual contexto de la pandemia por el COVID-19, que ha generado la saturación de los servicios de salud a nivel nacional y la limitación en la movilización y traslado de las personas, exigiendo una adecuación de los flujos y dinámicas de los diversos intervinientes del sistema de salud.

De acuerdo a lo descrito, el Gobierno ha dispuesto diversas medidas para controlar la infección del COVID-19, dentro de las cuales se estableció restringir las consultas presenciales y/o procedimientos para las atenciones prioritarias, puesto que la exposición innecesaria de personas aumenta la posibilidad de transmisión del virus.

El contexto anteriormente mencionado se presenta a nivel mundial, con la excepción de que en ciertos países han venido implementando ciertas iniciativas (en algunos casos reguladas) para garantizar la continuidad de la atención médica y de los servicios de salud.

Por otro lado, en relación a la estadística reportada en cuanto a ostomías, en América Latina dos de cada mil personas de la población argentina conviven con una ostomía, lo que supone en total un colectivo de 30.000 personas. Si se observa la situación desde el factor de la edad, la incidencia de la ostomía correspondería a tres de cada mil de la población adulta argentina (Cruz, Cano, Pat, Sánchez, Espinoza, Rivas y Hernández, 2009).

La Organización Mundial de la Salud sostiene que el 4% de la población peruana posee un tipo de herida y cerca de 15,000 personas colostomizadas tienen ostomías intestinales y

urinarias; debido a estas cifras, es que se debe poner énfasis en el autocuidado del paciente colostomizado para que pueda tener una óptima calidad de vida (Baltazar, 2018).

Las personas que atraviesan este tipo de tratamientos, van a experimentar una serie de situaciones desagradables, en cuanto a cambios fisiológicos, dietéticos, higiénicos, estéticos, psicológicos, sociales, etc.; enfrentándose a la pérdida de la autoestima por vergüenza, ya que debido a esta intervención quirúrgica puede crearse un sentimiento de desprecio y discriminación por parte de la sociedad. Es un cambio para el paciente y para que sus fuerzas no decaigan es de suma importancia recalcar el autocuidado. El autocuidado en un paciente colostomizado es primordial debido a las complicaciones que pueden generar si el paciente no realiza una buena limpieza o no mantiene una dieta balanceada.

En Colombia el perfil epidemiológico de la población con ostomías está representado de la siguiente manera:

Tabla 1: Frecuencia de causas diagnósticas de ostomías en Colombia

Causa	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Abdomen agudo	14	5,11
Absceso perianal	2	0,73
Cáncer de colon	67	24,45
Cáncer de recto	70	25,55
Cáncer de vejiga	7	2,55
Colitis ulcerativa	1	0,36
Enfermedad diverticular	43	15,69
Enterocolitis necrotizante	2	0,73
Fistula recto vaginal	8	2,92
Isquemia mesentérica	3	1,09
Lesiones relacionadas con la dependencia	23	8,39
Malformación ano rectal	4	1,46
Síndrome de fournier	6	2,19
TBC intestinal	1	0,36
Trauma abdominal	13	4,74
Vólvulos	4	1,49
Cáncer de útero	6	2,19
Total	274	100

De la Tabla 1 anteriormente detallada, se puede destacar los siguientes puntos:

- 57% de los casos fueron hombres
- Predominaron los pacientes mayores de 63 años con un 51%.
- El diagnóstico prevalente fue el cáncer de recto en el 26% de los casos, seguido de cáncer de colon con un 24%
- Por tipo de estoma predominó la colostomía (71%)

- El 59,8% de los estomas de eliminación fueron temporales (Nova, Camargo, Garzón, Pereira y Calderón, 2018).

En relación a las heridas de mediana y alta complejidad, se calcula que en Europa afectan de 0,15% al 1% de la población; en Estados Unidos, entre 600.000 mil y 2,5 millones de personas; en Colombia, aunque no se cuenta con una estadística global, algunos estudios documentan en lugares específicos la alta representación de esta patología; es el caso del estudio realizado en el centro dermatológico Federico Lleras Acosta de Bogotá en donde el 1,4% del total de consultas correspondieron a heridas de origen vascular. (Asociación Colombiana de Dermatología y Cirugía Dermatológica, 2015).

Otro estudio sobre la alteración de úlceras arteriales; realizado en la clínica Marly, Bogotá (1991) hace referencia a que, de los diabéticos con diagnóstico clínico de patología arterial, 44% tienen un sistema vascular periférico sin obstrucción, pero a 20% de estos pacientes se les han encontrado alteraciones con riesgo de originar un evento vascular.

En cuanto a la forma de pago de estos servicios, un grupo de la población las asume de forma particular; mientras que en otros casos, se encuentran bajo la cobertura de algún tipo de seguro.

En el Perú, el porcentaje de asegurados según el tipo de IAFAS contratada es el siguiente:

Tabla 2: Asegurados según grupo de IAFAS en los últimos 6 meses

Tipo IAFAS	Dic - 2019	Ene - 2020	Feb - 2020	Mar - 2020	Abr - 2020	May - 2020
SIS	19 729 544 ↑	18 819 528 ↓	19 843 749 ↑	19 816 949 ↓	19 993 490 ↑	19 844 306 ↓
ESSALUD	10 088 824 ↑	10 083 532 ↓	10 113 356 ↑	10 216 121 ↑	10 407 184 ↑	9 835 786 ↓
FFAA y PNP	571 058 ↓	571 954 ↑	573 412 ↑	570 574 ↓	570 549 ↓	569 772 ↓
EPS	888 191 ↓	852 610 ↓	856 568 ↑	858 684 ↑	858 280 ↓	857 807 ↓
Empresas de Segu...	1 133 763 ↑	1 108 491 ↓	1 127 466 ↑	1 157 489 ↑	1 070 949 ↓	1 078 324 ↑
Autoseguros	83 207 ↑	83 280 ↑	83 449 ↑	83 273 ↓	83 275 ↑	83 617 ↑
Prepagas	991 732 ↓	1 004 648 ↑	996 430 ↓	988 967 ↓	989 656 ↑	990 005 ↑

Fuente: Registro de Afiliados del AUS - SUSALUD

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de HOUSEMED va dirigida a dos tipos de clientes.

El primer grupo, se encuentra conformado por los pacientes afiliados a algún tipo de Institución Administradora de Fondo de Aseguramiento en Salud (IAFAS) o particulares con capacidad de pago, que presentan ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad, a quienes se les brindará un servicio oportuno, con calidad, seguridad y eficiencia en la

comodidad de su hogar, con personal especializado en este tipo de afecciones, integrando a la familia y/o cuidador y favoreciendo la reinserción de los pacientes a la sociedad.

El segundo tipo de clientes son las IAFAS privadas, a quienes se les brindará la posibilidad de que sus afiliados con ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad, tengan un acceso oportuno al servicio de curación de éstas a un costo razonable.

Este servicio se brindará en Lima Metropolitana (Lima moderna).

2.3. Características del negocio

El servicio de curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad se brindará a domicilio, para lo cual se realizará una evaluación médica inicial (elaboración del plan de trabajo), visitas de enfermería para realizar las curaciones respectivas de acuerdo al Plan de Trabajo, consulta médica de seguimiento dependiendo la criticidad del caso, una evaluación final para el alta.

HOUSEMED contará con una oficina administrativa, como central de operaciones desde donde se contactará a los pacientes vía telefónica o virtual, para pautar las visitas y desde donde saldrán las unidades móviles hacia los domicilios de acuerdo a las rutas establecidas previamente, además contaremos con una página web amigable en donde se ofrecerá los servicios, se brindarán tips para el cuidado y un servicio de mensajería para que puedan contactarse con nosotros.

Se contará con médicos y enfermeras especialistas en la curación de heridas y ostomías de mediana y alta complejidad.

El proceso se realizará de la siguiente manera:

- Contacto inicial con HOUSEMED: será mediante una entrevista vía telefónica o vía virtual donde se realizará checklist para verificar los criterios de inclusión para evaluar si es apto para el tratamiento en domicilio y se programará la primera cita con el médico general.
- Visita de evaluación médica: se realizará la primera atención en domicilio, en el que el médico evaluará al paciente e indicará el plan de trabajo.
- Visitas de curación: de acuerdo al Plan de trabajo elaborado por el médico, se realizan las visitas para curación de ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad.
- Visitas de seguimiento: estas se realizarán por parte del especialista de acuerdo a la severidad del caso.
- Visita de evaluación médica final: se realizará al finalizar el plan de trabajo, en donde el médico evaluará si brinda el alta al paciente o requiere de un nuevo plan de trabajo para continuar con el tratamiento.

- Servicio post venta: Se contactarán a los pacientes para verificar la conformidad del servicio y brindar apoyo relacionado a la afección en caso lo requiera.

Criterios de inclusión para atender en domicilio:

- Los pacientes deben estar estables clínicamente.
- Los pacientes deben contar con resultados recientes negativos de prueba COVID 19.
- Los pacientes no deben contar con síntomas relacionados a COVID 19, ni deben haber tenido contacto con un caso COVID 19 positivo en las últimas semanas.
- Los pacientes no deben presentar criterios de mala evolución en su proceso. (Fiebre (T° axilar $>$ a 38.1°C), celulitis, absceso de larga evolución, exudado con secreción e inflamación, necrosis)
- Aceptación voluntaria de la Hospitalización domiciliaria (Consentimiento Informado).
- Apoyo familiar y social efectivo.
- Domicilio accesible.
- La vivienda del paciente adaptada a las necesidades en cuanto a las características de higiene y recursos básicos, así como línea telefónica disponible.
- Se dispondrá de un informe de la estancia del paciente integrada a su Historia clínica.

El plan a futuro es expandir nuestro modelo de negocio a toda Lima Metropolitana y luego a nivel nacional.

2.3.1. Recurso humano

El equipo del servicio de curación de heridas y ostomías a domicilio estará conformado por profesionales especializados y de primer nivel, altamente calificados y capacitados para brindar una atención personalizada, segura y eficiente, con el fin de mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Además, será un equipo multidisciplinario debido a que el tratamiento requerido es integral. Se contará con médicos generales y especialistas en cirugía plástica, cirugía general, geriatría, medicina interna y enfermeras especialistas en manejo de heridas y ostomías.

Los primeros años, el servicio será gestionado directamente por los socios.

2.3.2. Materiales y equipos

Los materiales con los que se trabajarán en la atención de pacientes serán insumos médicos de última tecnología de laboratorios reconocidos y certificados, que se utilizan en el tratamiento especializado de heridas y ostomías, para asegurar un proceso de cicatrización

más efectivo y en menor tiempo. Para lo cual se firmarán contratos y asociaciones estratégicas con laboratorios para lograr obtener mejores precios.

Además, se contará con instrumental apropiado que cumpla con los estándares de calidad para la curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, las mismas que luego de su uso serán esterilizadas con un servicio tercerizado.

2.3.3. Ambientes

El Plan de Negocio plantea ofrecer un servicio integral en el que los pacientes sean atendidos con los más altos estándares de calidad, como si estuvieran en un centro especializado pero atendidos desde la comodidad y tranquilidad de sus hogares, lo cual permitirá tener flexibilidad en los horarios de atención, disminuyendo situaciones de estrés, lo que se traducirá en una pronta recuperación física y psicológica.

En tal sentido, la empresa no necesitará contar con un espacio físico para brindar la atención, bastará con un ambiente que funcionará como central de operaciones, el cual operará en un horario de Lunes a Viernes en el horario de 8 am a 5 pm y Sábados de 9 am a 2 pm.

2.4. Objetivo

2.4.1. Objetivo general

El objetivo del Plan de Negocio es brindar un servicio especializado de curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad en la comodidad del hogar del paciente.

2.4.2. Objetivos específicos

- Integrar a la familia en la recuperación del paciente, mitigando las complicaciones, el impacto económico en las mismas y favoreciendo su reinserción a la sociedad, en el menor tiempo posible.
- Fidelizar a los pacientes al servicio brindado por HOUSEMED.

2.5. Estrategia de Negocio (Porter)

La estrategia del negocio planteado será de enfoque porque nos dirigimos a un segmento del mercado específico, conformado por pacientes con ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, que cumplan con los criterios definidos en el mercado objetivo, con capacidad de pago o que cuenten con un financiador: EPS.

2.6. Modelo de negocio

El modelo de negocio que será el de **plataforma multilateral ya** que reunirá a 2 clientes (pacientes asegurados con ostomías y heridas de mediana y alta complejidad y las IAFAS) interdependientes y diferentes, creando valor al permitir la interacción entre ellos, a fin de que el paciente pueda acceder a un servicio de atención especializada en forma oportuna y que la IAFA pueda ofertar este servicio a sus asegurados, representando para la misma una optimización en el costo.

El servicio pondrá énfasis en 3 ejes que son primordiales: la relación con los clientes, porque se brindará un servicio centrado en el paciente; innovación del producto, ya que en el país no existe un servicio a domicilio con las características que se ofrecen y en cuanto infraestructura, se contará con los sistemas y herramientas necesarias para asegurar la accesibilidad y oportunidad del servicio.

2.7. Modelo de Canvas

FIGURA 3: CANVAS de HOUSEMED

ALIANZAS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS CLIENTES
Alianzas con otros médicos e IPRESS que recomienden los servicios de la empresa. Alianzas con IAFAS para prestar los servicios a sus afiliados	Servicio personalizado y especializado en la curación de heridas y ostomías. Servicio de calidad y estandarizado	La Propuesta de Valor de HouseMed va dirigida a dos tipos de clientes. El primero se encuentra conformado por los pacientes afiliados a algún tipo de IAFAS o particulares con capacidad de pago, que presentan ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, a quienes se les brindará un servicio oportuno, con calidad, seguridad y eficiencia en la comodidad de su hogar, con personal especializado en este tipo de afecciones, integrando a la familia y/o cuidador y favoreciendo la reinserción de los pacientes a la sociedad. El segundo tipo de clientes son las IAFAS privadas, a quienes se les brindará la posibilidad de que sus afiliados con ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad tengan un acceso oportuno al servicio de curación de estas a un bajo costo. Este servicio se brindará en Lima Metropolitana (Lima Moderna)	La atención será personalizada y centrada en los pacientes.	Pacientes con capacidad de pago o asegurados a IAFAS que presenten ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad. IAFAS privadas que tengan afiliados que presenten ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	Personal altamente capacitado en manejo de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad. Uso y adherencia a Guías de Práctica Clínica de curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad. Insumos médicos para la curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad		Atención en domicilio. Publicidad mediante internet, redes sociales, medios de comunicación, prensa.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESOS		
Recursos humanos (médicos y enfermeras) Balance de equipos Gastos fijos mensuales Insumos Total inversión: S/. 85,995.16 (capital propio) S/. 200,655.38 (financiamiento)		Atenciones médicas Procedimientos enfermería Total ingresos: S/. 1'059,834.39		

Fuente: Elaboración propia 2019

Para el presente Plan de Negocios, nuestros recursos claves son el **recurso humano, procedimientos e insumos y equipos médicos utilizados en la prestación del servicio.**

Respecto al recurso humano, es clave contar con profesionales especializados y capacitados en el manejo de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, quienes deben adherirse

estrictamente a las Guías de Práctica Clínica para la curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, las cuales serán elaboradas internamente con el apoyo de los mismos profesionales de la salud, utilizando para ello los insumos y equipos médicos disponibles, los cuales serán de primera tecnología.

En cuanto a las actividades claves de la empresa se centrarán en el servicio personalizado y especializado en la curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, centrandose los esfuerzos en la aplicación de un protocolo clínico por cada tratamiento y conforme al requerimiento del paciente, optimizando el uso de recursos dada la especialidad de los profesionales.

La evaluación inicial será realizada por un médico, el cual indicará el plan de trabajo, que incluye el número de sesiones requeridas, frecuencia de las mismas, tipo de material y/o dispositivo requerido y seguimiento que se requiere. Posteriormente, la curación será realizada por enfermeras especialistas o médicos, según corresponda, garantizando de esta manera un servicio de calidad y estandarizado.

Para el presente Plan de Negocios, se plantea suscribir una alianza estratégica con médicos e IPRESS que puedan recomendar los servicios, de tal manera se conozca el negocio y con el tiempo se pueda abarcar un mayor nicho de mercado.

De otro lado, se plantea contar con una alianza estratégica con las principales IAFAS del país para asegurar un nicho de mercado compuesto por los asegurados de las mismas, lo cual será una oportunidad de negocio que incrementará los ingresos del negocio y asegurará una buena rentabilidad.

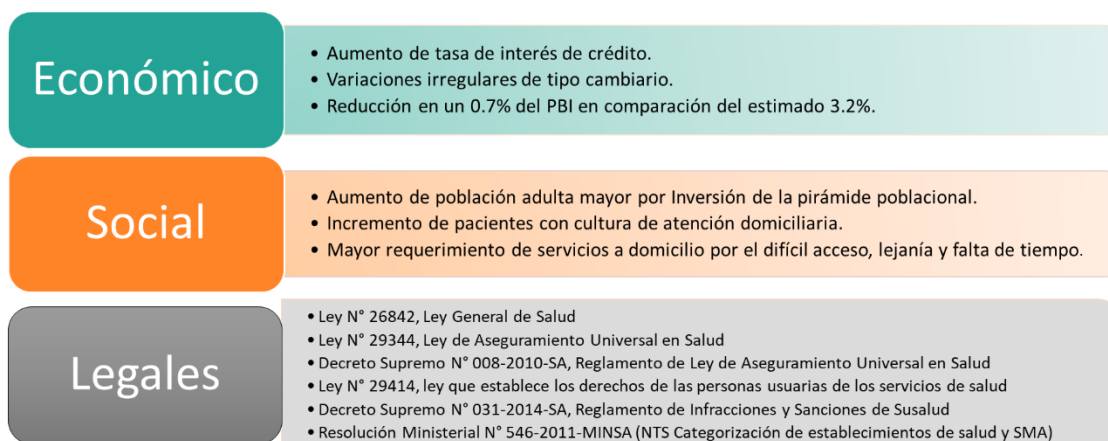
La prestación de los servicios se dará en el domicilio de los pacientes, lo que permitirá tener mayor privacidad y comodidad en la atención, generando un mejor resultado para el paciente y logrando su reinserción en la sociedad en el menor tiempo que sea posible.

La estructura de costos está compuesta por recursos humanos (médicos y enfermeras), balance de equipos, gastos fijos mensuales e insumos. La generación de utilidades depende del costo del servicio de curación brindado, así como de la optimización de los insumos y equipos médicos.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Análisis del entorno y tendencia de PESTEL

FIGURA 4: Análisis PESTEL



3.1.1. Entorno político legal

El país ha afrontado una serie de cambios a nivel político en los últimos tiempos, con la vacancia y renuncia de los últimos Presidentes (3) desde el año 2018, así como la disolución del congreso, lo que ha conllevado a una inestabilidad política.

Sin embargo, en la actualidad y con el fin de contener la pandemia de Covid -19 que afronta el país, el gobierno peruano ha tomado una serie de medidas como el aislamiento a nivel nacional lo que ha conllevado a que los ciudadanos busquen la manera de recibir las atenciones o servicios en sus domicilios con el fin de movilizarse lo menos posible, lo cual continuará incrementándose.

Asimismo, con el fin de combatir las adversas consecuencias económicas el gobierno ha brindado una serie de paquetes de estímulo de hasta el 12% del PBI para ciudadanos y población vulnerable, así como financiamiento necesario para las empresas afectadas.

Dentro del entorno legal, la Ley N° 26842, Ley General de Salud ampara a los ciudadanos indicando que Toda persona tiene derecho a la protección de su salud en los términos y condiciones que establece la ley. El derecho a la protección de la salud es irrenunciable. El concebido es sujeto de derecho en el campo de la salud, así como es de interés público la provisión de servicios de salud, cualquiera sea la persona o institución que los provea. Es responsabilidad del Estado promover las condiciones que garanticen una adecuada cobertura de prestaciones de salud a la población, en términos socialmente aceptables de seguridad, oportunidad y calidad (Latin Focus: Economía Peruana caerá 2.4% en el 2020, Los detalles de 20 proyecciones, Diario Gestión, 2020).

Debido a la gran cantidad de casos presentados por la pandemia de Covid 19, en mediados de marzo del presente año, con la vigencia del Decreto de Urgencia 044-2020-PCM, Minsa se encontraba en la capacidad de “ejercer facultades que resulten necesarias respecto de los centros, servicios y establecimientos de salud de titularidad privada, de acuerdo a la disponibilidad de cada establecimiento y previa evaluación de la Autoridad Sanitaria Nacional”. Es decir, las clínicas quedaban bajo la dirección del Minsa. Sin embargo, este proceso no avanzó y las clínicas diseñaron sus propios esquemas de planes y cobros para los pacientes, en otros países en el marco de la pandemia, han adoptado medidas como la estatización de los hospitales, en España, Irlanda, así como en América Latina Chile planteó medidas similares, lo cual ha conllevado a desestabilidad en el aspecto económico del sector.

3.1.2. Entorno económico país mercado

En los últimos quince años la economía el Perú ha tenido un balance positivo, creciendo a un promedio de un 5.4% por ejercicio, siendo una de las economías con mejor desempeño por encima de los demás países de la región, debido al gran criterio de prudencia que ha permitido construir un colchón de reservas internacionales ante cualquier dificultad que se presente, de aproximadamente un cuarto del PBI y ha mantenido la deuda pública bajo control del 26% del PIB, asimismo presenta una de las tasas de inflación más bajas de la región de 2,2% a inicios del año 2020, lo cual mostraba un crecimiento sostenido para el país (Ignacio Fariza, 2020).

Sin embargo, debido al contexto actual a nivel mundial se vive una serie de cambios económicos relacionados al impacto que la pandemia de Coronavirus ha ocasionado, lo cual podría llevar a algunos efectos en los índices del PBI, cuyas previsiones en países de América Latina, incluido Perú pueden ser observadas en la siguiente tabla:

Tabla 3: Banco Mundial Perú

TABLE 2.3.2 Latin America and the Caribbean country forecasts¹
(Real GDP growth at market prices in percent, unless indicated otherwise)

Percentage point differences from January 2020 projections

	2017	2018	2019e	2020f	2021f	2020f	2021f
Argentina	2.7	-2.5	-2.2	-7.3	2.1	-6.0	0.7
Belize	1.9	2.1	0.3	-13.5	6.7	-15.6	4.9
Bolivia	4.2	4.2	2.7	-5.9	2.2	-8.9	-1.0
Brazil	1.3	1.3	1.1	-8.0	2.2	-10.0	-0.3
Chile	1.2	3.9	1.1	-4.3	3.1	-6.8	0.1
Colombia	1.4	2.5	3.3	-4.9	3.6	-8.5	-0.3
Costa Rica	3.9	2.7	2.1	-3.3	3.0	-5.8	0.0
Dominica ²	-9.5	0.5	9.6	-4.0	4.0	-8.9	-0.1
Dominican Republic	4.7	7.0	5.1	-0.8	2.5	-5.8	-2.5
Ecuador	2.4	1.3	0.1	-7.4	4.1	-7.6	3.3
El Salvador	2.3	2.4	2.4	-5.4	3.8	-7.9	1.3
Grenada	4.4	4.2	3.1	-9.6	6.5	-12.5	3.6
Guatemala	3.0	3.1	3.6	-3.0	4.1	-6.0	0.9
Guyana	2.1	4.1	4.7	51.1	8.1	-35.6	-2.4
Haiti ³	1.2	1.5	-0.9	-3.5	1.0	-2.1	1.5
Honduras	4.8	3.7	2.7	-5.8	3.7	-9.3	0.2
Jamaica	1.0	1.9	0.7	-6.2	2.7	-7.3	1.5
Mexico	2.1	2.2	-0.3	-7.5	3.0	-8.7	1.2
Nicaragua	4.6	-4.0	-3.9	-6.3	0.7	-5.8	0.1
Panama	5.6	3.7	3.0	-2.0	4.2	-6.2	-0.4
Paraguay	5.0	3.4	0.0	-2.8	4.2	-5.9	0.3
Peru	2.5	4.0	2.2	-12.0	7.0	-15.2	3.5
St. Lucia	2.2	1.4	1.4	-8.8	8.3	-12.0	5.3
St. Vincent and the Grenadines	1.0	2.0	0.4	-5.5	4.0	-7.8	1.7
Suriname	1.8	2.6	2.3	-5.0	3.0	-7.5	0.9
Uruguay	2.6	1.6	0.2	-3.7	4.6	-6.2	1.1

Fuente: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>

Asimismo, el gobierno aprobó una prórroga de tres meses para la declaración del impuesto a la renta para las PYME y está otorgando flexibilidad a las empresas y los hogares en el pago de los impuestos y obligaciones fiscales, así también el gobierno peruano aprobó la creación de un fondo de 300 millones de soles o 0.04% del PBI para apoyar a las PYMES que cumplan los requisitos a asegurar su capital de trabajo o refinanciar deudas, de esta forma respaldar los préstamos y garantizar la cadena de pagos, mostrando un gran apoyo a la pequeña y mediana empresa a fin de contribuir y retomar el crecimiento de los últimos años, lo cual llevaría a tener mayores posibilidades de inversión y préstamos bancarios para dichas empresas (International Monetary Found, Rastreador de Políticas, 2020).

Respecto al sector Salud en el Perú, el presupuesto para el año 2020 ascendía a S/18,495 millones a fin de priorizar los recursos para el programa contra anemia, Seguro Integral de Salud (SIS) y política remunerativa, y debido a la pandemia presentada ésta se incrementaría, lo cual a su vez significa darle mayor énfasis al área de la salud en todos los sectores económicos y empresariales, existiendo mayores oportunidades de inversión para los interesados en este sector, con el fin de cubrir la demanda de acuerdo a las necesidades del mercado.

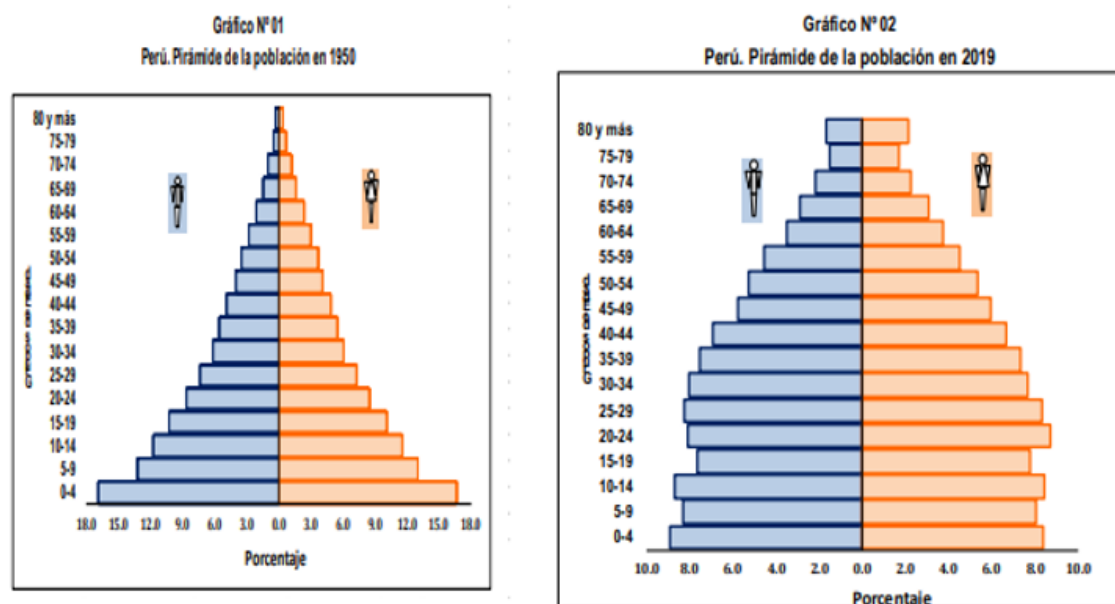
3.1.3. Entorno socio cultural y demográfico

La población de la capital del Perú de acuerdo a lo informado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indica que de acuerdo a estimaciones y proyecciones de población al año 2020, la provincia de Lima tiene 9 674 755 habitantes y representan el 29,7 % de la población total del Perú que es 32 625 948 habitantes.

Asimismo 74 de cada 100 habitantes de la Provincia de Lima cuentan con seguro de salud, siendo que un 74,3 % de la población de la provincia de Lima cuenta con seguro de salud, (Oficina Técnica de Difusión INEI, 2020).

Dentro de los cambios demográficos presentados en las últimas décadas, está la pirámide demográfica, evidenciándose grandes cambios en la estructura por edad y sexo de la población, a diferencia que en los años cincuenta la población era mayoritariamente niños, de cada 100 habitantes 42 eran menores de 15 años, en el año 2019 se consideraba que 25 de cada 100 habitantes son menores de 15 años, en los años noventa, este proceso de aumento de la población adulta mayor es de 5.7% en el año 1950 a 12.4% en el año 2019, lo que conlleva a cubrir de acuerdo a la demanda una mayor cantidad de servicios de atención prioritariamente de salud a domicilios y hogares de dicha población, quienes son más propensos a presentar diferentes patologías (Situación de la Población Adulta Mayor INEI, 2020).

FIGURA 5: Evolución de pirámide poblacional de 1950 al 2019



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

3.1.4. Entorno tecnológico

Con la finalidad de brindar servicios de salud de calidad y con la última tecnología, es de suma importancia trabajar en procesos diseñados de acuerdo los objetivos y necesidades y

que cumplan constantes controles de calidad, para lo cual se requieren equipos, material médico e insumos que se encuentren a la vanguardia y que cumplan con los estándares requeridos para tal fin, así como profesionales altamente calificados y constantemente capacitados. Las tecnologías de la información y comunicación son una gran herramienta para estar en contacto con los pacientes de manera inmediata y cumplir con los requerimientos del mercado; asimismo el contar con plataformas virtuales brindan enlaces y comunicación directa con los pacientes, familiares y cuidadores, así como coadyuva a mantener informados a los mismos de su estado de salud y evolución médica.

3.1.5. Entorno ecológico ambiental

En la actualidad, el incremento de los residuos sólidos se debe al crecimiento poblacional existente, que presenta hábitos de consumo inadecuados y poca educación ambiental, procesos migratorios desordenados, flujos comerciales insostenibles, inadecuado manejo de gestión de residuos sólidos por parte de algunas instituciones, entre otras. Existe un alto crecimiento urbano en la población causando una cantidad de residuos de 0.83 Kg. /hab./día, aproximadamente (Fondo Nacional del Ambiente Perú, s.f.).

La gestión de los residuos sólidos es una problemática universal que involucra a todos los habitantes del planeta, por lo cual es de suma importancia garantizar una gestión eficaz y adecuada de los residuos sólidos y de esta manera lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el entorno legal la Ley N° 27314, Ley General de Residuos Sólidos y Reglamento, que fue aprobada el 18 de Junio del 2004 y elaborada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), cuya ley indica el establecimiento de procesos de minimización de residuos, re-uso, reciclaje y buena disposición final.

Por lo cual se realizarán los procesos indicados de manejo y gestión de residuos sólidos, con la finalidad de cumplir con la cadena de residuos y proteger al medio ambiente

3.2. Oportunidad de mercado

Posterior al análisis del entorno y tendencia de PESTEL, se ha llegado a la conclusión que se cuenta con una oportunidad de mercado favorable para el desarrollo del negocio planteado, considerando que existe un porcentaje de la población que presenta estos diagnósticos y por lo tanto requiere este tipo de servicios de curación de ostomías y heridas de manera oportuna y con atención de calidad en sus propios domicilios, lo cual evita el desplazamiento y traslado hacia un centro de salud, que habitualmente tiene gran demanda de pacientes y en la mayoría de casos deben permanecer hospitalizados para dicho tratamiento, más aun en el contexto de la Pandemia que estamos atravesando y las dificultades para acceder a una prestación de servicio en los mismos centros asistenciales,

así como el rechazo justificado por parte de los pacientes de no acudir a dichos centros, lo que significa una oportunidad de mercado adicional a la ya planteada.

Asimismo, de acuerdo a un estudio realizado por Ipsos Perú sobre el Hogar Peruano, pasado el periodo de cuarentena, la actitud del consumidor cambiará hacia un ahorro para la salud con fines más preventivos, traducido en chequeos, consumo de vitaminas, entre otros, lo que ocasionará una actitud enfocada en una mayor inversión y gasto en servicios de salud.

De la misma manera, alrededor del 52% de jefes de hogar ahorra y el 32% de ellos lo hace para cubrir gastos de la salud de los familiares. Así mismo, se explicó que la intención de ahorro se encuentra ahora orientado a imprevistos de salud. Igualmente, el presupuesto familiar para la salud (S/. 195 mensuales en promedio) en la actualidad podría superar al gasto en esparcimiento debido a las restricciones del Gobierno (Encuesta Nacional de Hogares INEI, 2018).

3.3. Entorno de la competencia

Nuestra principal competencia son aquellas empresas conformadas exclusivamente por enfermeras que realizan servicios generales a domicilio y dentro de su cartera de servicios se encuentra la curación de heridas y ostomías.

Los costos varían de acuerdo al tipo de procedimiento de enfermería y estos oscilan entre S/. 100 y S/. 150 soles, los cuales pueden verse incrementados de acuerdo a la complejidad de heridas y ostomías. Este costo no incluye los insumos.

3.4. Barreras de acceso y riesgos del producto sustituto

Barreras de acceso al servicio: Es un problema inminente la falta de acceso y oportunidad al servicio en las instituciones de salud, generando que los pacientes con ostomías y/o heridas de mediana o alta complejidad, obtengan citas con largo tiempo de espera, además de considerar que el traslado de los pacientes al lugar de la atención es complicado. En el actual contexto de pandemia COVID- 19, esta situación es más crítica, porque se han limitado las citas y el riesgo de contaminación al asistir a una institución de salud, es elevado.

Producto sustituto: Servicios sustituto, curación de ostomías y heridas por técnicos asistenciales y/o familiares, o las mismas personas que venden los productos (insumos) para la curación de las mismas.

3.5. Identificación de los potenciales clientes

En nuestro país existe una atención poco oportuna de la curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, las cuales son atendidas en tópicos de

procedimientos o en el entorno hospitalario, las mismas que en su mayoría son realizadas por enfermeras y no por médicos, quienes no se dedican exclusivamente a la curación de estas, interviniendo cuando existen complicaciones o en sus fases avanzadas.

Es por este motivo que se considera una buena oportunidad de negocio, ya que en los establecimientos de salud existe una atención deficiente en cuanto a acceso y oportunidad. En base a lo anterior los pacientes que presentan heridas y ostomías y que acuden a los establecimientos de salud con las dificultades para conseguir cita, demoras, tiempos de desplazamiento son potenciales clientes y adicionalmente los que están dispuestos a pagar. De las encuestas que se realizó a un grupo focal de 50 personas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Que el 75% manifestó sentir disconfort en el traslado al establecimiento de salud, además que el 71% del total indicó que se tomaban más de 2 horas al día para la realización de su procedimiento y el 25% entre 4 a 6 horas.

3.6. Criterios de selección y cuantificación del mercado potencial

3.6.1. Criterios de selección

- Pacientes con ostomías y heridas de mediana y alta complejidad
- Pacientes que viven en Lima Moderna

3.6.2. Cuantificación del mercado potencial

Todos los que tienen ostomías y heridas de mediana y alta complejidad (criterio) Distritos de Lima Moderna comprende un total de 1, 927,458 personas.

Tabla 4: Cuadro Población Censada Por Distritos De Lima Moderna (2017)

N°	Distrito	Población 2017
1	Barranco	661786
2	Jesús María	71680
3	La Molina	179785
4	Lince	49064
5	Magdalena	54925
6	Miraflores	81619

7	Pueblo Libre	76129
8	San Isidro	53460
9	San Borja	112712
10	San Miguel	137247
11	Surco	357577
12	Surquillo	91474
	TOTAL	1,927,458

Cuadro elaboración propia

Tabla 5: Estimación de Mercado

ESTIMACION DE MERCADO	LIMA MODERNA	PORCENTAJE %
Población Lima Moderna (según datos INEI 2017)	1,927,458	100%
Pacientes que tienen ostomías	3,854.92	0.2%
Pacientes que presentan heridas de mediana y alta complejidad	77,098.32	4%
MERCADO POTENCIAL	80,953.24	
Población de Lima metropolitana con capacidad de pago (Sector A, B y C1)	29,305.07	36.2%
MERCADO OBJETIVO	29,305.07	
MERCADO META	293	1%

Cuadro elaboración propia

Fuente: INEI 2017/OMS 2015

3.7. Definición y criterios de selección y cuantificación del mercado objetivo

Criterio:

- Pacientes con ostomías y heridas de mediana y alta complejidad
- **Pacientes con capacidad de pago: bolsillo o financiador privado: EPS**
- Pacientes que viven en los distritos de Lima Moderna

3.8. Definición y criterios de selección y cuantificación del mercado meta

Criterio:

- 1% del total del mercado objetivo → 293 pacientes.
- Se ha calculado que en promedio se brindará 8 sesiones de curaciones por paciente.
- El servicio será por sesiones de curación de heridas y ostomías.
- Las consultas médicas se cobran de manera independiente a las curaciones.

3.9. Perfil de los clientes y público objetivo

3.9.1. Perfil de los clientes

Pacientes que presenten ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad.

Pacientes con expectativas de mejorar su calidad de vida.

Pacientes que conozcan de su patología y la forma de tratarla.

Pacientes que residan en Lima moderna.

Cliente con Capacidad de pago o afiliado a una IAFA privada.

3.9.2. Población objetivo

Pacientes que presenten ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad que residan en Lima Moderna, que pertenezcan al sector socioeconómico A, B o C1.

4. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA DE LA EMPRESA

4.1. Estructura legal

En nuestro país las empresas se rigen por lo establecido en la Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, la misma que en su artículo 3 establece algunas formas societarias que dan nacimiento a la personería jurídica de una empresa: a) Sociedad Anónima, que pueden ser Anónimas o Cerradas b) Sociedad Colectiva c) Sociedades en Comandita, que puede ser

simple o por acciones d) Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada; y, e) Sociedades Civiles.

En cuanto a la estructura legal de la empresa que se propone, es de señalar que para evaluar la forma que adoptará una sociedad será necesario analizar el objeto y naturaleza de la actividad económica que se pretende realizar.

En este sentido, al ser el objeto social “*brindar servicios médicos a domicilio*”, la naturaleza económica se centra en lo comercial. Sin embargo, es necesario analizar además la forma societaria más conveniente, según los intereses de la misma. Así, para el Proyecto de negocio propuesto interesa lo siguiente:

- Exista un límite de inversionistas.
- Prime el factor personal antes que el capital.
- Es de interés de la empresa mantener el desarrollo de la actividad económica bajo el control y en beneficio de un número reducido de personas, tratando de que la titularidad accionaria y actividad social se circunscriban, en lo posible, a los accionistas que la han constituido.
- No es interés de la empresa invertir en el Mercado de Valores
- Es de interés de los propietarios que exista una responsabilidad limitada, más aún cuando se trata de servicios médicos, los cuales podrían acarrear un tipo de responsabilidad civil por mala praxis. En tal sentido, interesa que ante una contingencia como esta, puedan responder únicamente con el capital de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos por conveniente constituir una Sociedad Anónima Cerrada, debido a que este modelo societario se adecúa a los intereses de la empresa y goza de una personería jurídica distinta a la persona de cada uno de los accionistas.

Las ventajas o beneficios de esta modalidad podemos mencionar las siguientes:

- Al ser un número reducido de accionistas (lo que en nada tiene que ver con el monto de inversión) la administración quedará en mano de los accionistas.
- Los accionistas tienen derecho a la adquisición preferente en caso algún accionista quiera transferir sus acciones a favor de otro accionista o terceros, no siendo necesario que el Estatuto lo contemple.
- Posibilidad de que las convocatorias a Junta de Accionistas se hagan sin necesidad de publicar el aviso en los diarios, o se realicen mediante correo electrónico u otro medio de comunicación que permita tener constancia de recepción.
- Puede haber juntas no presenciales.
- No exige formalidad de otorgar Escritura Pública e inscribir en el Registro Público la transferencia de acciones.

De otro lado, la razón social de la empresa es “HOUSEMED S.A.C.”, estando organizada por tres accionistas, no siendo necesario que las acciones se inscriban en el Registro Público de Mercado de Valores, basta con que sean anotados en el Libro de Matricula de Acciones.

De acuerdo al flujo de caja proyectado, el aporte de Capital será de S/ 85,995.16 los mismos que estarán constituidos por 858 acciones de S/ 100 cada una, quedando constituido el Capital Social de la siguiente manera:

Tabla 6: Capital Social

	Nro. Acciones	Valor de acción	Capital
Accionista 1	286	100	28,600
Accionista 2	286	100	28,600
Accionista 3	286	100	28,600
TOTAL	858		

Vale precisar que el capital social comprende el 30% de la inversión inicial, el cual es aportado por los accionistas; y la diferencia del monto de la inversión se obtendrá a través de un financiamiento externo (70%), cuya responsabilidad solidaria será compartido por los accionistas.

Las accionistas son:

- CYNTHIA RIVERA ALARCON, suscribe 286 acciones. Peruana, Enfermera y soltera.
- GLORIA GALVEZ PALOMINO, suscribe 286 acciones. Peruana, Médico y casada.
- ANA VANESSA NAVARRO ANTICONA, suscribe con 286 acciones. Peruana, Abogada y casada.

El régimen de junta general de accionistas, régimen gerencial, facultades, estados financieros y aplicación de utilidades, será de acuerdo de la Ley General de Sociedades.

4.2. Estructura tributaria

En nuestro país el régimen tributario de las empresas son los siguientes:

- Nuevo Régimen Único Simplificado: Dirigido a personas Naturales
- Régimen especial de Renta: Dirigido a personas jurídicas con ingresos menores a los S/ 525,000 y activos menores a S/ 125,000 que tampoco aplica en nuestro caso

- Régimen General de Renta: Dirigido a todas las empresas sin distinción el mismo que permite emitir facturas y boletas y de esta manera tener amplitud para brindar nuestros servicios a todo el que nos lo solicite, tasa actual del Impuesto a la Renta es de 29.5% y tiene un régimen de pagos a cuenta del I. Renta.
- Régimen MYPE Tributario: Dirigido a personas naturales y jurídicas con ingresos menores a S/ 7'140,000 y tiene una tasa diferenciada y de igual forma puede emitir facturas y boletas sin distinción y tiene una menor tasa del I. Renta, hasta las 15 UIT (S/ 63,000) de utilidad paga el 10% sobre la Renta Neta y por el exceso a las 15 UIT recién paga el 29.5%

Por las consideraciones señaladas anteriormente se desprende que el Régimen Tributario más adecuado para la empresa sería la de MYPE Tributario.

Tributos directos: La compañía constituida en el Perú se encuentra sujeta a las Retenciones del Impuesto a la Renta por rentas de 4ta categoría, Rentas de 5ta. Categoría por el personal administrativo de la empresa, aportes a ESSALUD, nuestros servicios estarían sujetos igualmente al Régimen de Deduciones. Así mismo, toda transacción de depósitos y retiros en cuentas de instituciones financieras se ven afectas por un impuesto a las transacciones financieras (ITF) y medios de pago.

Tributos indirectos: El Impuesto General a las Ventas (I.G.V.), grava la venta de bienes, la prestación y utilización de servicios en 18%.

En lo que respecta a los gobiernos locales estaremos afectos al Impuesto a la Propiedad Vehicular por las unidades que adquiera la empresa.

4.3. Marco legal

- Ley N° 26842, Ley General de Salud.
- Ley N° 29344, Ley Marco del Aseguramiento Universal en Salud.
- Decreto Supremo N° 016-2009-SA, aprueba el Plan Esencial de Aseguramiento en Salud PEAS
- Decreto Supremo N° 008-2010-SA, aprueba el Reglamento de la Ley N° 29344, Ley Marco del Aseguramiento Universal en Salud”.
- Resolución Ministerial N° 729-2003-SA/DM, aprueban el documento, “La salud integral: Compromiso de todos. El Modelo de Atención Integral de Salud”
- Resolución de Superintendencia N° 004-2020-SUSALUD/S, aprueban “Cláusulas mínimas de los contratos o convenios suscritos entre las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS), Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS), o las Unidades de Gestión de IPRESS (UGIPRESS)”

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1. Misión

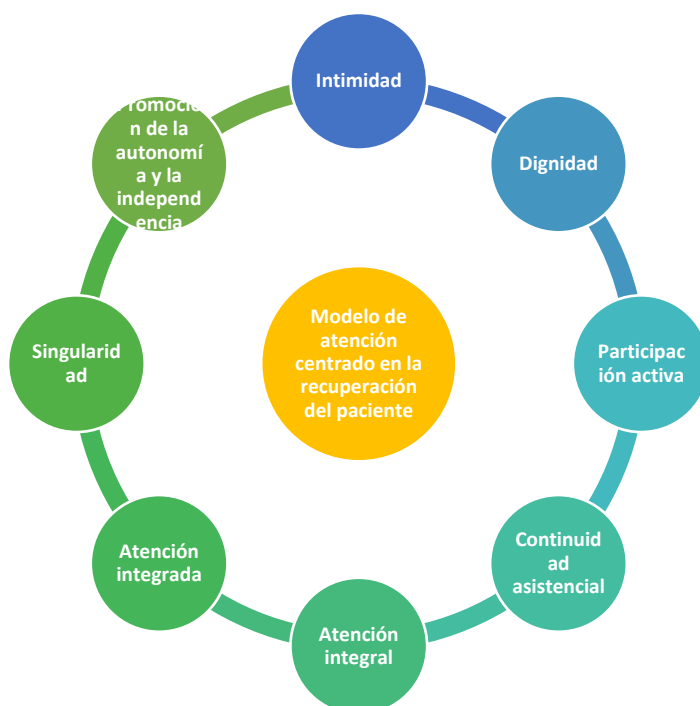
La **misión** de **HOUSEMED** es brindar servicios de curación de heridas u ostomías a las personas en la comodidad de sus hogares con calidad, seguridad y eficiencia, integrando a la familia y cuidador en la recuperación del paciente, a través de un equipo interdisciplinario altamente calificado, competente y con tecnología adecuada de acuerdo a las necesidades del usuario.

5.2. Visión

Nuestra **visión** es llegar al 2030 siendo un **servicio a domicilio líder en el cuidado integral del paciente con Heridas y Ostomías** de difícil manejo, reconocida por sus altos estándares de calidad, excelencia en la atención y profesionales altamente capacitados, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de los pacientes favoreciendo la reinserción a la sociedad.

5.3. Valores

FIGURA 6: Valores de HOUSEMED



Fuente: Elaboración propia

Dentro del Modelo de atención Centrado en la Recuperación del Paciente, se determinaron estos ocho valores como pilares del plan de Negocio:

- **Intimidad**
Se garantiza la esfera íntima de las personas frente a la acción y conocimiento de los demás, preservando desde dos aspectos fundamentales: la confidencialidad o protección de los datos relativos a la salud del paciente y la protección de la intimidad personal de cada paciente.
- **Dignidad**
Se resguardan los principios éticos esenciales en el trato brindado a los pacientes como derecho inviolable, presentando una conducta transparente, honesta y preocupada por la dignidad de todas las personas con las que interactuamos.
- **Participación activa**
Se crea espacios de diálogo entre el paciente, familiares y personal de salud, que permita y facilite intervenir e informar de manera directa y cercana en las decisiones y atenciones realizadas.
- **Confianza:**
Se construyen relaciones de confianza entre personal de salud- paciente y familiar – paciente en la ejecución de sus atenciones orientadas al logro de los resultados esperados.
- **Atención integral e integrada**
La empresa trabaja con un enfoque biopsicosocial que se brindará a los pacientes, su familia y cuidador, mediante acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de su salud, para esto propone la integración de servicios de salud enfocados en el tratamiento y recuperación de la patología presentada por el paciente, evitando segmentación o fragmentación de la práctica asistencial.
- **Singularidad**
La empresa asume un rol activo en la labor y comprende que cada paciente es único e individual enfocando sus esfuerzos en brindar atención de calidad a sus pacientes y su familia.
- **Promoción de la autonomía y la independencia**
La empresa cree que es fundamental desarrollar nuevas medidas que faciliten la inserción a la sociedad, la participación social y la vida autónoma, que contribuyen a que los pacientes puedan vivir de una manera más independiente y disfruten de la mejor calidad de vida posible.

5.4. Análisis del negocio con el modelo de las 5 fuerzas de Porter

FIGURA 7: Fuerzas de Porter de HOUSEMED



Fuente: Elaboración propia

5.5. FODA

5.5.1. Fortalezas

- Profesionales altamente capacitados y entrenados en manejo de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad.
- Tecnología de alta gama.
- Seguimiento y monitoreo constante a los pacientes.
- Comunicación constante con los familiares de pacientes.
- Equipo humano fuertemente motivado hacia la mejora continua.
- Especialización en un segmento específico.
- Capacitación continua al personal.
- Atención se brinda en domicilio ahorrando costos por infraestructura.

5.5.2. Oportunidades

- Déficit de atención o acceso oportuno a atenciones (ventana de oportunidad)
- Incremento de atención domiciliaria por contexto de pandemia COVID-19.
- Competidores que no son especialistas en el rubro.
- Introducción de nuevos servicios a planes IAFAS.

5.5.3. Debilidades

- Alta dependencia de los recursos humanos.
- Incremento del costo del recurso humano, por el actual contexto de pandemia por COVID-19.
- Posición débil en el mercado.
- Pobre conocimiento de este servicio por parte de la población.

5.5.4. Amenazas

- Capacidad de diversificación de los competidores.
- Competencia de productos complementarios.
- Manejo de heridas intrahospitalariamente.
- Negativa del paciente a adquirir el servicio por paradigma de atención hospitalaria.
- Caída del PBI por contexto de pandemia por COVID-19

5.6. Matriz de FODA cruzada

FIGURA 8: Análisis FODA de HOUSEMED

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> . Profesionales altamente capacitados y entrenados en manejo de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad . Tecnología de alta gama . Seguimiento y monitoreo constante a los pacientes . Comunicación constante con los familiares de pacientes . Equipo humano fuertemente motivado hacia la mejora continua . Especialización en un segmento específico. . Capacitación continua al personal Atención se brinda en domicilio ahorrando costos por infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> . Alta dependencia de los recursos humanos . Incremento del costo del recurso humano, por el actual contexto de pandemia COVID - 19 . Posición débil en el mercado . Pobre conocimiento de este servicio por parte de la población
OPORTUNIDADES	ES. OFENSIVAS (FO)	ES. DEFENSIVAS (DO)
<ul style="list-style-type: none"> . Deficit de atención o acceso oportuno a atenciones (ventana de oportunidad) . Incremento de atención domiciliaria por contexto de pandemia COVID 19 . Competidores que no son especialistas en el rubro . Introducción de nuevos servicios a planes IAFAS 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación permanente en técnicas de curación de heridas y ostomías Contar con una cartera amplia de especialistas en el rubro (médicos y enfermeras) que permita atender la necesidad de acceso al servicio Elaboración de guías de práctica clínica para manejo estandar de casos Programas de evaluación y certificación de la calidad Contratos de exclusividad con proveedores para mantener los insumos y equipos de vanguardia Sistema continuo de revisión de precios Medir continuamente los tiempos y exito de los tratamientos Brindar una atención segura, cumpliendo los protocolos de acuerdo a normativa peruana 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de vinculación (premios en dinero por permanencia y calificación del cliente, junto a reconocimientos, certificaciones, incentivos no monetarios como licencias y flexibilidad de horarios) Contratación de empleados especialistas Evaluación de preferencias de nicho de mercado Realizar alianzas estratégicas con los médicos para que recomienden nuestro servicio Realizar convenios con las IAFAS para prestar nuestro servicio
AMENAZAS	ES. DEFENSIVAS (FA)	ES. OFENSIVAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de diversificación de los competidores . Competencia de productos complementarios . Manejo de heridas intrahospitalariamente .Negativa del paciente a adquirir el servicio por paradigma de atención hospitalaria . Caída del PBI por contexto de pandemia por COVID 19 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevas alternativas (paquetes) de acuerdo a las necesidades de los clientes, que son ignoradas por los competidores Realizar campañas de fidelización para nuestros clientes Ampliar alianzas estratégicas para ofrecer nuevos productos en el nicho Educar a los pacientes en los beneficios de la atención domiciliaria 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de servicios ofrecidos a nuestros pacientes de interés para resolver otras necesidades insatisfechas Fortalecimiento de canales de comunicación con los consumidores

5.7. Estrategia de negocio de Porter

La estrategia del negocio planteado será de Enfoque porque nos dirigimos a un segmento del mercado específico, conformado por pacientes con ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, que cumplan con los criterios definidos en el mercado objetivo, con capacidad de pago o que cuenten con un financiador: EPS.

Asimismo aplicarán algunos de los requisitos de la estrategia de costos, en la medida que los profesionales médicos y de enfermería brindarán las atenciones en base a las Guías de Práctica Clínica y procesos estandarizados que impactará positivamente en las finanzas de la empresa (ahorro de costos). Por tanto, la combinación de estos elementos hace que se plantee la estrategia de Enfoque.

5.8. Alianzas estratégicas

La empresa realizará alianzas estratégicas para favorecer la rentabilidad del negocio, las cuales se mencionan a continuación:

Contratos con las IAFAS para atender a los pacientes que presentan ostomías y heridas de mediana y alta complejidad. Para ello, será necesario contar previamente con la Resolución de categorización correspondiente y con el registro vigente en la Superintendencia Nacional de Salud, de conformidad con lo establecido en el artículo 7° de la Resolución de Superintendencia N° 004-2020-SUSALUD/S.

Contratos con laboratorios que proveerán de insumos especializados en el manejo de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad.

La intención de la empresa a mediano plazo es expandirse a nivel nacional, por lo tanto se requiere realizar alianzas estratégicas con médicos y enfermeras de los principales departamentos del Perú para la prestación del servicio.

5.9. Factores críticos de éxito y Recursos clave

Tabla 7: Factores críticos de éxito y recursos claves

PROPUESTA DE VALOR	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	RECURSOS CRÍTICOS
Servicio especializado y personalizado	Personal altamente calificado para resolver situaciones complejas, elaborando planes de acuerdo a las necesidades de cada paciente	Médicos y enfermeras especialistas en resolución de heridas y ostomías
Servicio oportuno y preciso	Evaluación oportuna y establecimiento de un Plan de Trabajo preciso que resuelva el problema en la cantidad de sesiones necesarias	Técnica estandarizada y precisa
Reinserción de paciente en sus actividades habituales	Trabajo coordinado entre familiar/cuidador y el personal médico y de enfermería	Médicos y enfermeras especialistas

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE MARKETING

Partimos del contexto en el que nos encontramos: El COVID-19, el cual ha hecho evidente el déficit de atención y acceso oportuno de una atención domiciliar especializada. Por lo cual, iniciamos una investigación centrada en encontrar cual es nuestro valor diferencial dentro del mercado en el que competiremos.

Dando como respuesta una especialización dentro de nuestros servicios en manejo de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, las cuales no vienen siendo un foco de comunicación de nuestra competencia; que se centra en planes de salud más generales a la hora de ofrecer sus servicios. Dentro de estos planes encontramos: terapia física, cuidado geriátrico, servicio oncológico, entre otros.

También, observamos un mercado dominado por el servicio de enfermería para la atención a domicilio. En la mayoría de los casos la atención y análisis de un médico especializado es nula a la hora de tratar o darle seguimiento a un paciente. Por lo que en muchas de estas empresas requieren de una autorización o indicación médica para proceder a brindar el tratamiento.

Teniendo esto presente, enfocamos nuestro objetivo general de marketing en dar a conocer y posicionar HOUSEMED como una empresa de salud a domicilio que brinda la mejor atención, y como objetivos específicos dentro de nuestra estrategia:

- Consolidar nuestro ecosistema digital
- Captar y generar una cartera de clientes
- Fidelizar a nuestros clientes

6.1. Mercado Potencial

Dentro de nuestra estrategia para abordar nuestro plan de marketing, todo inicia definiendo a nuestro mercado: el cual tiene como público potencial a pacientes dentro de Lima Moderna que requieran en casa de una atención domiciliar de curación de heridas y ostomías de mediana y alta complejidad.

Y pacientes derivados de las IAFAS (Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento) que cuenten entre su cobertura a pacientes con ostomías y heridas de mediana y alta complejidad.

6.2. Mercado Objetivo

Por otro lado, nuestro público objetivo al que nos dirigiremos son pacientes con un nivel socioeconómico A, B y C1 de Lima metropolitana. Estas personas al contar con un mayor

poder adquisitivo se preocupan mucho por su salud y la de sus familiares enfermos, buscan no solo las mejores clínicas o centros de salud; sino que además valoran un servicio personalizado que le dé una mejor calidad de vida. Es por ello, que prefieren contratar un servicio a domicilio que les facilite una atención rápida, segura y confiable.

Además, bajo la coyuntura actual en la que nos encontramos, son cada vez más los pacientes de nuestro público objetivo los que optan por no salir de casa por recomendación del MINSA.

6.3. Mercado Meta

Respecto a nuestro público meta, en el primer año, será del 1% (293 personas) bajo una base de 29,305 personas que se encuentran en nuestro público objetivo, planteando un crecimiento del 0.2% anual, hasta llegar a un aproximado del 4% del total de pacientes que presentan heridas y ostomías. Estas personas serán impactadas a través de redes sociales, buscadores y anuncios para captar su atención y posteriormente generen la intención de adquirir o consultar sobre nuestros servicios.

6.4. Portafolio De Servicios

Al brindar y buscar destacar en el mercado por tener una atención especializada, nuestro portafolio de servicios solo se centrará en: evaluación médica inicial y de control; curación de heridas de mediana y alta complejidad; y finalmente curación de ostomías de mediana y alta complejidad.

Tabla 8: Servicios brindados

Servicios HOUSEMED	
Evaluación médica inicial	Atención realizada por un especialista
Evaluación médica de control	Atención realizada por un especialista
Curación de heridas	Alta y mediana complejidad
Curación de Ostomías	Alta y mediana complejidad

Fuente: Elaboración propia

6.5. Unidad De Producción De Servicios

HOUSEMED cuenta con un equipo multidisciplinario: Médicos y Enfermeras con conocimientos en el manejo de curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, además cuenta con los insumos necesarios para realizar los procedimientos, utilizando técnicas avanzadas en curaciones de heridas y ostomías.

Para brindar el servicio se cuenta con 2 Médicos y 2 Enfermeras que realizarán en el primer año 12 y 11 atenciones por día respectivamente.

En los siguientes Horarios: Lunes a Viernes de 8am – 5pm y Sábados de 9am – 2pm

Tabla 9: Proyección de curaciones y atenciones

ENFERMERAS (2)	
Tiempo de atención en mediana y alta complejidad (min.)	60
Tiempo de traslado (min.)	40
Tiempo total (atenciones mediana complejidad)	100
Tiempo total (atenciones alta complejidad)	100
Total curaciones diarias	11

MÉDICOS (2)	
Tiempo consultas médicas (min.)	40
Tiempo de traslado (min.)	40
Tiempo total	80
Total consultas médicas diarias	12

6.6. Marketing Mix

Teniendo esto claro, es momento de darnos a conocer a través de un plan de marketing integrado: donde el lanzamiento de nuestro negocio tendrá la mayor relevancia; y el peso de nuestra comunicación se enfocará 100% en una comunicación digital para visibilizarnos.

Para ello necesitamos un mensaje potente que se vuelva la insignia de nuestro negocio y tangibilice nuestra misión y visión de una manera correcta. Además, así como buscamos tener un valor diferencial fuerte en nuestro negocio, haremos lo mismo con nuestra comunicación.

Así que iniciamos con una palabra clave dentro de nuestro mensaje: la empatía. La empatía significa sentirse identificado con alguien más, ponerse en su lugar, compartir sus sentimientos; porque no solo es el paciente quien se siente mal, sino toda la familia alrededor de este.

Por eso será importante para nosotros el factor humano, el compromiso que le transmitamos a cada uno de nuestros pacientes para brindarles el mejor servicio. Y así nos vean, no como una empresa, sino como un amigo que lo está apoyando en su recuperación.

Bajo ese punto diferencial es que nuestro concepto de marca será: **“Comprometidos con tu tranquilidad, pero sobre todo la salud de los que amas”** el cual será abreviado en nuestras redes sociales a través del hashtag: **#CompromisoDeSalud** que será la base de nuestro mensaje y pieza angular de nuestra comunicación.

6.6.1. Producto

Teniendo en cuenta la importancia del uso de palabras clave para ser buscados con mayor facilidad y tener una alta recordación es que decidimos tener como nombre “HOUSEMED” el cual responde a lo más importante: nuestro servicio a domicilio.

Además, en el mercado donde nos encontramos empresas como HomeCare, Enfermeras a Domicilio, Hogar Salud, entre otras siguen esta misma estrategia al tener dentro del nombre de su empresa una palabra relacionada al hogar para dar a conocer sus servicios; por lo que no podemos distanciarnos demasiado.

El producto comprende:

- Evaluación inicial: Será realizado por el personal médico, en la que se hará la valoración del examen físico; en base a ello establecerá un diagnóstico y determinará el Plan de Trabajo.
- Plan de curaciones de heridas y ostomias: Será realizado por las enfermeras y de requerirse, se solicitará la reevaluación médica. Este Plan de curaciones se realizará de acuerdo a la complejidad de la herida u ostomía y por cada tipo se utilizarán determinados insumos y/o materiales médicos.
- Evaluación de seguimiento: Será realizado por el personal médico y podrá ser indicado a la mitad del Plan de Curaciones, de acuerdo a la evolución del Paciente. En función de dicha evaluación, el médico podrá determinar acciones complementarias.
- Evaluación final: Se realizará al finalizar el Plan de trabajo, en donde el médico evaluará si brinda el alta al paciente o requiere de un nuevo plan de trabajo para continuar con el tratamiento.

6.6.2. Precio

Nuestros precios han sido enmarcados de acuerdo a un sondeo del mercado, dando como resultado los siguientes montos por cada uno de nuestros servicios:

Tabla 10: Detalle de servicios de HOUSEMED

DETALLE DE SERVICIOS	
Servicios	Precio Venta por Servicio
Evaluación médica inicial	S/.130
Evaluación médica de control/alta	S/.130
Curación de heridas de mediana complejidad	S/.100
Curación de heridas de alta complejidad	S/.150
Curación de ostomías de mediana complejidad	S/.120
Curación de ostomías de alta complejidad	S/.170

Fuente: Elaboración propia

Debe precisarse que los precios definidos en la Tabla 10 son por cada atención, los cuales incluyen el IGV (18%).

El Paciente realizará el pago total previamente a cada evaluación médica (inicial, de seguimiento y final/alta) y al inicio de las curaciones de heridas y ostomias que correspondan de acuerdo al Plan de Trabajo establecido. Se considerarán todos los medios de pago (pago en efectivo, transferencia en cuenta, pagos a través de cualquier tarjeta de crédito)

6.6.3. Plaza

El mercado objetivo para la prestación del servicio comprende Lima Moderna, que abarca los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, San Borja, San Miguel, Surco y Surquillo.

Respecto a la plaza, al ser nosotros una empresa que brinda servicios a domicilio, la forma de generar un punto de contacto con nuestros clientes será por medio de un formulario en nuestro website, vía correo electrónico o llamando a un número con el que contaremos en nuestras redes sociales y website.

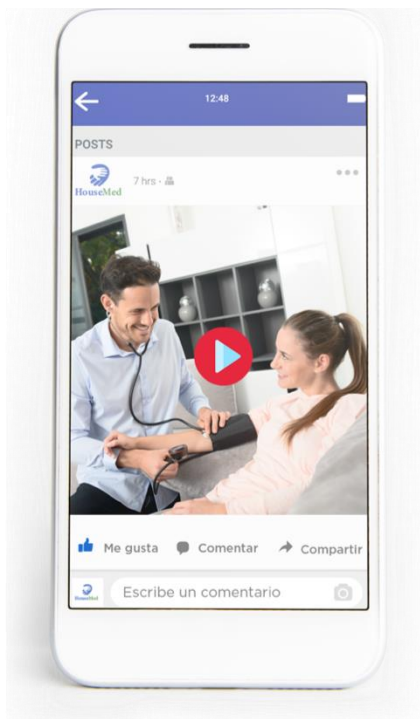
6.6.4. Promoción

Este manifiesto dará inicio a nuestras etapas de comunicación las cuales estarán divididas en dos puntos: lanzamiento y mantenimiento de nuestro negocio. Para la primera etapa contaremos con el lanzamiento de nuestro manifiesto junto con nuestro Website y nuestras dos redes sociales Facebook e Instagram. Además, contaremos con anuncios en Google Display, Adwords y PR Digital.

Para la segunda etapa contaremos con el desarrollo de pequeños videos testimonio de nuestros clientes y equipo, los cuales contarán más de nuestro servicio, atención y protocolos que seguimos. Además, del envío de email marketing a nuestros clientes y potenciales clientes. El uso de microinfluencers para dar a conocer nuestro servicio y el desarrollo de piezas digitales que sigan hablando acerca de nuestro #CompromisoDeSalud.

Respecto a nuestro manifiesto buscamos que tenga un mensaje potente, directo y sobre todo corto que transmita la esencia de lo que somos:

FIGURA 8: Mensaje HOUSEMED



Hoy iniciamos con un objetivo

Tu cuidado en casa

Un objetivo que nos compromete

A siempre estar para ti

Atenderte con la mejor sonrisa

Con los mejores profesionales

Pero sobre todo una calidad humana única

*Porque estamos comprometidos con tu
tranquilidad, pero sobre todo con la salud de
los que amas*

HOUSEMED - #CompromisoDeSalud

Nuestro manifiesto estará alojado en nuestras redes sociales, las cuales tendrán tres ejes claves de comunicación: Bienestar, Nuestro Equipo, Atención. Cada uno de ellos cumplirá un rol importante en nuestras redes.

Bienestar nos servirá para hablar de diversos tipos de tips de cuidado, alimentación y novedades de salud importantes; Nuestro equipo nos ayudará a presentar al talento humano con el que contamos, la historia de nuestros colaboradores y que los inspira a dar lo mejor de ellos; y finalmente, Atención donde podremos mostrar y explicar en qué consiste cada uno de nuestros servicios, mostrar pacientes recuperados y testimonios de familiares a los que hemos podido ayudar.

Nuestros anuncios en buscadores serán de suma importancia puesto que muchas personas a diario se encuentran en la búsqueda de empresas que puedan cuidarlos y/o tratar en casa a un familiar suyo. Para ello hemos seleccionado palabras clave como enfermera a domicilio, cuidado en casa, entre otros.

FIGURA 9: Buscador de palabras claves



Cuando las personas hagan sus búsquedas se toparán con nuestros anuncios (Google Adwords) los cuales los redigirán a nuestro website para que conozcan más de nuestros servicios.

También para seguir dando a conocer nuestros servicios, emplearemos Google Display, anuncios en diversas plataformas de salud donde las personas puedan conocer sobre nuestra especialidad de curación de heridas y ostomías.

Todo esto será parte de nuestra etapa inicial de lanzamiento que luego será mantenida con una serie de acciones que buscarán seguir reforzando nuestro posicionamiento en el mercado, dándonos cada vez una mayor visibilidad.

Para ello contaremos inicialmente con la ayuda de dos influencers, que le explicarán a su comunidad la importancia de contar con un especialista de salud en casa que les ayude, sin salir de sus hogares, a tratar cualquier tipo de herida u ostomías. El perfil de una mamá será importancia y para ello será cubierto por Nathalie Otarola de (@soymamaynomemcompadeczas), además una periodista que pueda hacer mención de nuestros servicios en este contexto del COVID-19 nos dará mayor confiabilidad y respaldo: por eso hemos elegido a Mavila Huertas (@mavilahuertas)

El uso de video testimonios / streaming de nuestro equipo y pacientes nos ayudarán a mostrar nuestro lado humano y la cercanía que generaremos con nuestros pacientes, así como el envío de emailings a nuestra base de datos (recolectados en la fase de lanzamiento e inicios del mantenimiento).

6.7. Fases de la Mezcla Promocional

Nuestra campaña contará con dos fases que calendarizaremos para tener un panorama general y así poder trabajar cada una de nuestras acciones de la forma más efectiva y eficiente posible. Cada una de nuestras fases contará con dos meses aproximadamente, estos podrán ser reducidos o aumentados de acuerdo a los resultados que vayamos obteniendo.

Tabla 11: Fases de campaña de HOUSEMED

Etapas	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes	Cuarto mes
Lanzamiento	Facebook			
		Website		
	Instagram			
	Desarrollo Manifiesto / Google Adwords / Display			
Mantenimiento			Videotestimonios / Streaming	
			Mención Influencers	
				Emailings
			Contenido Redes sociales	

Fuente: Elaboración propia

6.8. Estrategia de Ventas

Adicional a nuestra estrategia de promoción y mezcla promocional contaremos con una estrategia de ventas para reforzar aún más nuestra campaña. Para ello emplearemos una promoción de **lanzamiento de un 10% de descuento**.

También durante nuestra fase de mantenimiento **sortearemos una suscripción de Netflix por 3 meses** durante los dos primeros meses para que nuestros pacientes en casa puedan disfrutar de un mayor entretenimiento, este sorteo lo realizaremos cada fin de mes con nuestros pacientes atendidos. Aquellos pacientes que renueven nuestro servicio tendrán una segunda opción para el concurso.

7. DESCRIPCIÓN TÉCNICA, PLAN DE PRODUCCIÓN Y DE COMPRAS

7.1. Descripción técnica del servicio

El servicio ofrecido es la atención a domicilio de un plan de sesiones, materiales e insumos necesarios para la curación de heridas y/o ostomías. La unidad de producción planteada es

la sesión de curación, la cual factura por el servicio en sí adicionando los materiales utilizados en la misma.

El público objetivo está dado por dos tipos de clientes, el primero es la población de pacientes afiliados a algún tipo de Institución Administradora de Fondo de Aseguramiento en Salud (IAFAS) o pacientes particulares que cuenten con capacidad de pago y, que presenten como diagnóstico ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad, y el segundo son las IAFAS privadas, brindándoles la posibilidad que sus afiliados con diagnósticos de ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad, tengan un acceso oportuno a dicho servicio, a un costo razonable. Este servicio será brindado en los domicilios de los pacientes con personal capacitado y especializado, enfocados en la población de Lima Moderna.

Para brindar el servicio indicado se realizará una evaluación médica inicial con la elaboración del Plan de Trabajo, que incluye la indicación del número de visitas de enfermería a realizar para las curaciones respectivas, así como consulta médica de seguimiento dependiendo la complejidad del caso y una evaluación final para el alta correspondiente.

En los servicios ofrecidos se brindará curación de:

7.1.1 Heridas de Mediana y Alta Complejidad

Se realizará una primera consulta en el domicilio del paciente que consistirá en la evaluación por un médico, quien establecerá la cantidad de sesiones y el tipo de materiales e insumos que va a requerir cada paciente de acuerdo al caso presentado, con lo cual se establece un cronograma con fechas y cantidad de curaciones requeridas, se realizarán dos seguimientos en la mitad del tratamiento indicado y al final del cronograma establecido, asimismo se tomará fotografías de cada sesión para analizar el avance del cierre de dicha herida.

7.1.2 Ostomías de Mediana y Alta Complejidad

Se realizará igualmente una primera consulta en el domicilio del paciente que consistirá en la evaluación por un médico, quien establecerá los tipos de sesiones, materiales e insumos que va a requerir cada paciente, con lo cual se establece un cronograma donde se realizan las atenciones requeridas, se realizarán dos seguimientos en la mitad del tratamiento indicado y al final del cronograma establecido, asimismo se tomará fotografías de cada sesión para analizar el avance de la ostomía.

7.2. Relación entre fundamento técnico y portafolio de servicios

Tanto el local administrativo, como el equipamiento y el personal capacitado permitirán atender de manera óptima a los pacientes, debido a que la propuesta planteada está diseñada y acondicionada para ofrecer la mejor atención en el servicio ofrecido en la comodidad de los domicilios de los pacientes.

7.3. Plan de producción del portafolio de servicios

Nuestro negocio realizará servicio de atención ambulatoria domiciliaria de curación de ostomías y heridas de mediana y alta complejidad.

El plan de producción para nuestro portafolio de servicios es el siguiente:

Tabla 12: Plan de producción de HOUSEMED

Total Curaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad Enfermeras	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5
Diarias	11	11	16	16	16	21	21	27	27	27
Mensuales	242	242	359	359	359	477	477	594	594	594
Anuales	2904	2904	4312	4312	4312	5720	5720	7128	7128	7128

Total Consultas médicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad Médicos	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4
Diarias	12	12	12	12	12	18	18	18	24	24
Mensuales	279	279	279	279	279	411	411	411	543	543
Anuales	3348	3348	3,348	3,348	3,348	4932	4932	4932	6516	6516

Curaciones por tipo de Herida u Ostomía	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad	80%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Herida Mediana complejidad	30%	697	741	1,100	1,100	1,100	1,459	1,459	1,818	1,818
Herida Alta complejidad	20%	465	494	733	733	733	972	972	1,212	1,212
Ostomías de mediana complejidad	30%	697	741	1,100	1,100	1,100	1,459	1,459	1,818	1,818
Ostomías de alta complejidad	20%	465	494	733	733	733	972	972	1,212	1,212
TOTAL	100%	2,323	2,468	3,665	3,665	3,665	4,862	4,862	6,059	6,059

Fuente: Elaboración propia

7.4. Infraestructura, mobiliario y equipos

En relación a la infraestructura, mobiliario y equipos, se contará con una oficina administrativa, como central de operaciones desde donde se contactará a los pacientes de manera telefónica o virtual, para pautar las visitas y desde donde saldrán las unidades móviles hacia los domicilios de acuerdo a las rutas establecidas previamente, además contaremos con una página web amigable en donde se ofrecerá los servicios, se brindaran tips para el cuidado y un servicio de mensajería para que puedan contactarse con nosotros.

Se contará con insumos, materiales y equipos médicos para la curación y tratamiento de heridas y ostomías de laboratorios y casas comercializadores de renombre y prestigio comprobado.

7.5. Portafolio de servicios

El portafolio de servicio del negocio comprende el servicio de Atención domiciliaria de pacientes que presenten ostomías y heridas de mediana y alta complejidad, para lo cual se ha disgregado los componentes del servicio, los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 13: Portafolio de servicio

SERVICIOS
Evaluación médica inicial
Evaluación médica de control
Evaluación médica final
Curación de heridas de mediana complejidad
Curación de heridas de alta complejidad
Curación de ostomías de mediana complejidad
Curación de ostomías de alta complejidad

Fuente: Elaboración propia

- Asimismo, el número de curaciones por **ostomias y heridas de mediana complejidad** será de:

Número de curaciones por paciente: 7 curaciones al mes

Insumos por curación para **herida de mediana complejidad:**

- 2 Guantes estériles
- 1 Mascarilla
- 1 Mandil
- 1 Gorro

- 2 Apósitos convencionales x 5
- 4 Gasas

Insumos por curación para ostomía de mediana complejidad:

- 1 Bolsa de colostomía de una pieza
- 1 Agua destilada x 100ml
- 1 Removedor de adhesivos
- 1 Cavilon (película de barrera protectora)
- 1 Polvo regenerador de piel - Convatec
- 1 Pasta niveladora - Estomaeside
- 2 Apósitos transparentes

- De otro lado, el número de curaciones por **ostomias y heridas de alta complejidad** será de:

Número de curaciones por paciente: 9 curaciones al mes

Insumos por curación para heridas de alta complejidad:

- 2 Guantes estériles
- 1 Mascarilla
- 1 Mandil
- 1 Gorro
- 2 Apósitos convencionales x 5
- 12 Gasas

Insumos por curación para ostomías de alta complejidad:

- 1 Bolsa de colostomía de dos piezas
- 1 Agua destilada x 100ml
- 1 Removedor de adhesivos
- 1 Cavilon (película de barrera protectora)
- 1 Polvo regenerador de piel - Convatec
- 1 Pasta niveladora - Estomaeside
- 2 Apósito transparente

7.6. Procesos de entrega del servicio

El proceso de la entrega del servicio se realizará de la siguiente manera:

- **Contacto inicial**

Será mediante una entrevista vía telefónica o vía virtual donde se realizará un checklist para verificar los criterios de inclusión y de esta manera evaluar si es apto para el tratamiento en domicilio, luego de este resultado se programará la primera cita con el médico general.

- **Evaluación médica inicial**

Se realizará mediante una visita, será la primera atención en domicilio con todas las medidas de bioseguridad correspondientes, en el que el médico evaluará al paciente e indicará el plan de trabajo.

- **Sesiones de curación**

Se realizará mediante visita domiciliaria, de acuerdo a Plan de trabajo elaborado por el médico, se realizan las visitas para curación de ostomías y/o heridas de mediana y alta complejidad, con todas las medidas de bioseguridad correspondientes.

- **Visitas de seguimiento**

Se realizarán por parte del especialista de acuerdo a la severidad del caso.

- **Evaluación médica final**

Se realizará al finalizar el plan de trabajo, en donde el médico evaluará si brinda el alta al paciente o requiere de un nuevo plan de trabajo para continuar con el tratamiento.

- **Servicio post venta**

Se contactarán a los pacientes para verificar la conformidad del servicio y brindar apoyo relacionado a la afección en caso lo requiera.

Observación: Todas las visitas en domicilio, se realizarán cumpliendo los protocolos establecidos por el Ministerio de salud, de acuerdo a la Resolución ministerial N°448- 2020 – MINSA, que aprueba los Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y control de la Salud para los Trabajadores y la Alerta Epidemiológica N° 19 del 10 de Julio del 2020, en tanto dure la emergencia sanitaria y la pandemia.

Los pacientes que serán atendidos a domicilio deben de cumplir con los criterios de inclusión siguientes:

- Los pacientes deben estar estables clínicamente.
- Los pacientes deben contar con resultados recientes negativos de la prueba COVID 19 (*).
- Los pacientes no deben contar con síntomas relacionados a COVID 19, ni deben haber tenido contacto con un caso COVID 19 positivo en las últimas semanas (*).
- Los pacientes no deben presentar criterios de mala evolución en su proceso. (Fiebre

(T° axilar > a 38.1°C), celulitis, absceso de larga evolución, exudado con secreción e inflamación, necrosis)

- Aceptación voluntaria de la Hospitalización domiciliaria (Consentimiento Informado).
- Apoyo familiar y social efectivo.
- Domicilio accesible.
- La vivienda del paciente debe encontrarse adaptada a las necesidades en cuanto a las características de higiene y recursos básicos, así como línea telefónica disponible.
- Se dispondrá de un informe de la estancia del paciente, integrado a su Historia clínica.

El plan a futuro es expandir nuestro modelo de negocio a toda Lima Metropolitana y luego a nivel nacional.

NOTA (*): En tanto dure la emergencia sanitaria y la pandemia.

Diagrama 1: Mapa de Procesos de HOUSEMED

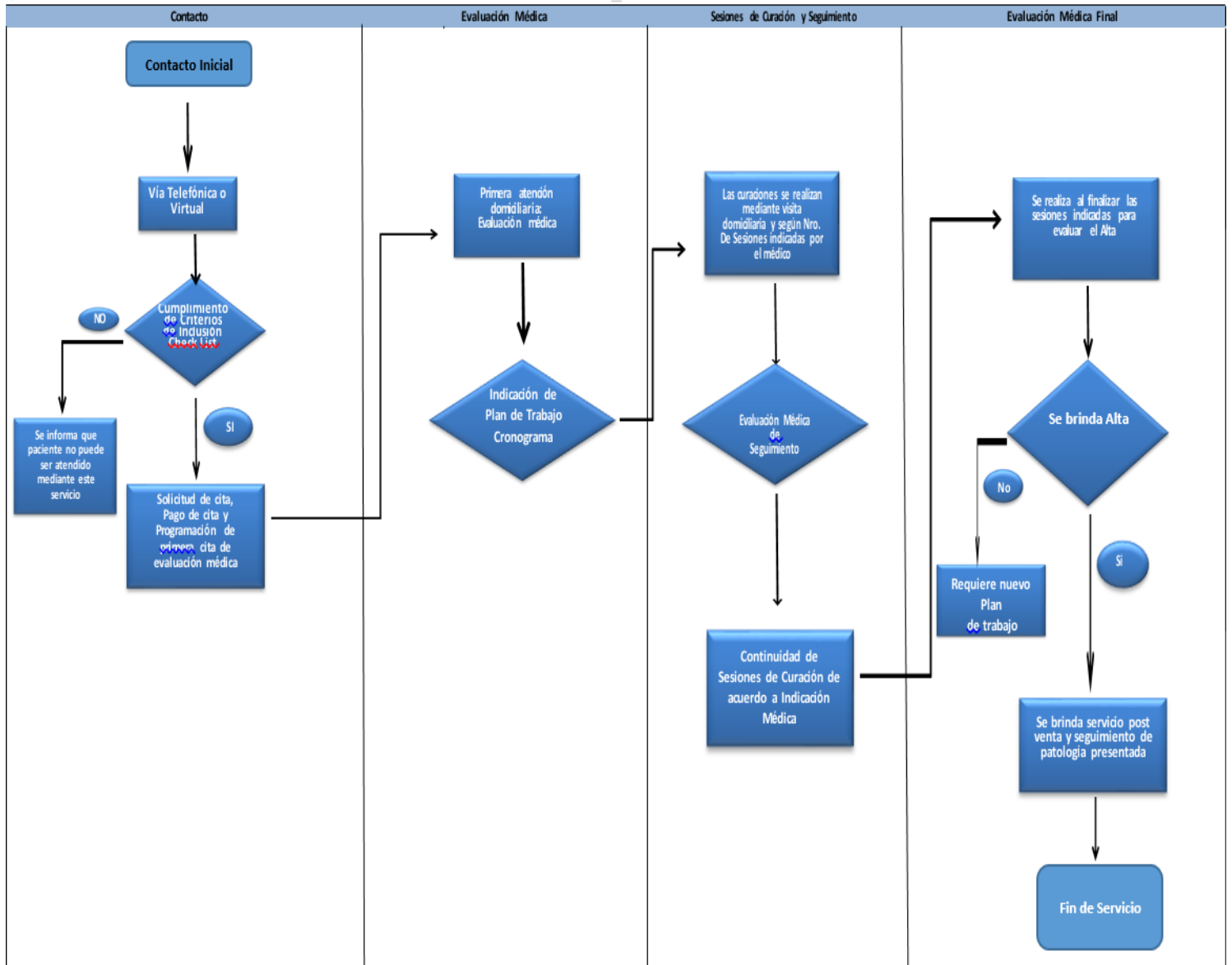
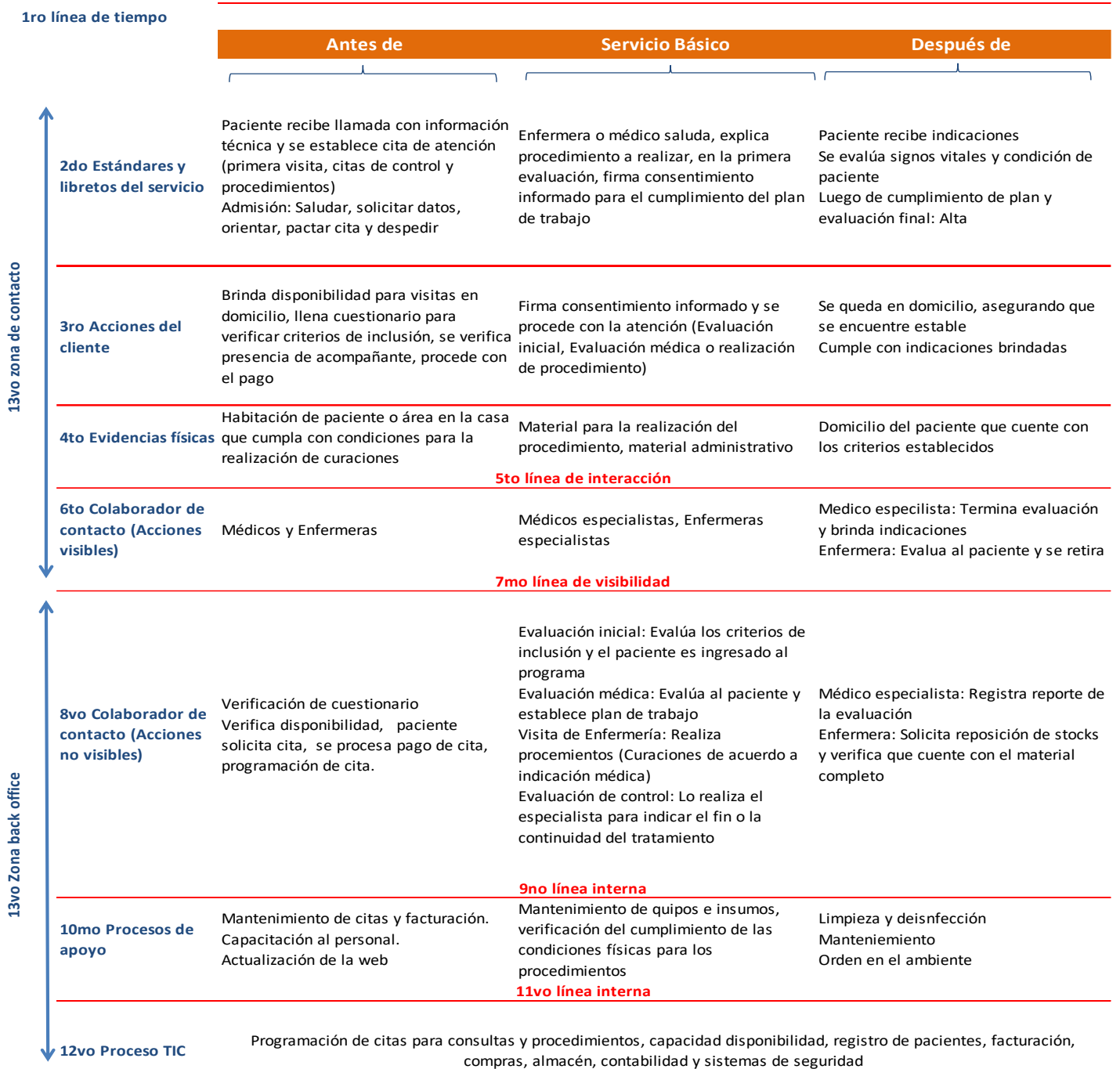


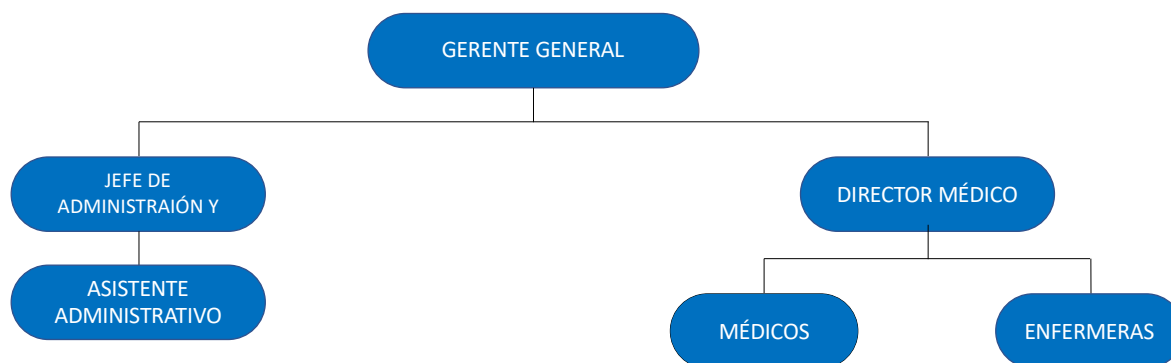
Diagrama 8: Blueprint



8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1. Organigrama

FIGURA 10: Organigrama de HOUSEMED



Fuente: Elaboración propia

8.2. Recursos Humanos

Se contará con el siguiente personal:

- Gerente General
- Jefe de Administración y Finanzas
- Director Médico
- Médicos
- Enfermeras
- Asistente Administrativo

En el siguiente cuadro, se detalla el número de personal por año:

Tabla 14: Cuadro de Personal

Recursos Humanos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Médico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Financiero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Médicos	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4
Enfermeras	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

De otro lado, en el Anexo 13.2 se detalla el perfil de cada profesional y las funciones a desempeñar.

8.3. Tipo de Organización

Conforme se ha establecido, la estrategia de negocios de Porter definida en el Plan estratégico es la de Enfoque, razón por la que se requiere contar con una estructura orgánica, donde exista mucha coordinación entre la Gerencia General, Financiero y Dirección Médica. Incluso entre los médicos y enfermeras, ya que es necesario una coordinación directa y constante para monitorear que el Plan de trabajo para el tratamiento a suministrar sea exitoso.

Caracteriza a este tipo de organización lo siguiente:

- La toma de decisiones de forma vertical se transforma en una colaboración horizontal.
- Existe un trabajo aunado de las áreas, lo cual permite integrar los conocimientos.
- El poder no está concentrado, ya que todos otros personajes de la empresa también participan de la dirección organizativa.
- Existe una interacción entre los miembros de la empresa.
- Se acentúa el equilibrio entre el bienestar de un trabajador y el resto que conforma la organización.

8.4. Recursos Humanos

Para el primer año de operaciones, la empresa contará con los siguientes colaboradores:

Tabla 15: Recursos Humanos de HOUSEMED – Primer año

	Cantidad	Salario	Modalidad
Personal Asistencial			
Médicos	2	S/ 4,000.00	Contrato a modalidad
Enfermeras	2	S/ 3,000.00	Contrato a modalidad
Personal Administrativo			
Gerente General	1	S/ 5,500.00	Contrato a plazo ind.
Director Médico	1	S/ 5,000.00	Contrato a plazo ind.
Financiero	1	S/ 3,000.00	Contrato a plazo ind.
Asistente Administrativo	1	S/ 2,000.00	Contrato a plazo ind.

Fuente: Elaboración propia

9. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se detallarán las proyecciones consideradas por un horizonte de 10 años, el cual permitirá medir la viabilidad del plan de negocio a través de los indicadores financieros.

9.1. Inversión y Horizonte del Proyecto

El proyecto tiene una inversión total de S/. 286,650.54. El horizonte del proyecto que se ha trabajado es de 10 años. Se ha establecido un 70% de deuda bancaria y un 30% de capital establecido por el aporte de los socios.

9.2. Ingresos y costos del servicio

Los ingresos proyectados de la empresa se detallan a continuación:

Tabla 16: Ingresos proyectados de HOUSEMED

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Mensuales enfermeras	S/ 38,322.73	S/ 41,532.26	S/ 61,792.45	S/ 61,916.04	S/ 62,039.87	S/82,462.38	S/ 82,627.31	S/ 103,172.27	S/ 103,378.62	S/ 103,585.37
Ingresos Mensuales Médicos	S/ 49,996.80	S/ 54,184.03	S/ 54,292.40	S/ 54,400.98	S/ 54,509.79	S/80,459.96	S/ 80,620.88	S/ 80,782.12	S/ 106,940.20	S/107,154.08
Total Ingresos Anuales	S/ 1,059,834.39	S/1,148,595.52	S/. 1,393,018.25	S/. 1,395,804.29	S/. 1,398,595.89	S/. 1,955,068.15	S/. 1,958,978.29	S/. 2,207,452.74	S/. 2,523,825.80	S/ 2,528,873.45
IGV	S/ 190,770.19	S/206,747.19	S/ 250,743.28	S/ 251,244.77	S/ 251,747.26	S/ 351,912.27	S/ 352,616.09	S/ 397,341.49	S/ 454,288.64	S/455,197.22
Facturación	S/ 1,250,604.58	S/1,355,342.72	S/. 1,643,761.53	S/. 1,647,049.06	S/1,650,343.16	S/. 2,306,980.42	S/. 2,311,594.38	S/. 2,604,794.23	S/. 2,978,114.44	S/. 2,984,070.67

Los costos proyectados se detallan en la Tabla N° 17

Tabla 17: Costos proyectados de HOUSEMED

	S/ 243,600.00	S/ 301,716.00	S/ 301,716.00	S/ 307,750.32	S/ 307,750.32	S/ 313,905.33	S/ 313,905.33	S/ 323,322.49	S/ 323,322.49	S/ 336,255.39
Personal Asistencial										
Médicos	S/ 139,200.00	S/ 141,984.00	S/ 141,984.00	S/ 144,823.68	S/ 144,823.68	S/ 147,720.15	S/ 147,720.15	S/ 152,151.76	S/ 152,151.76	S/ 158,237.83
Enfermeras	S/ 104,400.00	S/ 159,732.00	S/ 159,732.00	S/ 162,926.64	S/ 162,926.64	S/ 166,185.17	S/ 166,185.17	S/ 171,170.73	S/ 171,170.73	S/ 178,017.56
Servicios y materiales	S/ 243,600.00	S/ 244,572.00	S/ 245,553.72	S/ 246,545.26	S/ 247,546.71	S/ 250,306.39	S/ 253,146.12	S/ 256,995.60	S/ 260,994.86	S/ 265,149.84
Luz	S/ 6,000.00	S/ 6,060.00	S/ 6,120.60	S/ 6,181.81	S/ 6,243.62	S/ 6,306.06	S/ 6,369.12	S/ 6,432.81	S/ 6,497.14	S/ 6,562.11
Agua	S/ 3,600.00	S/ 3,636.00	S/ 3,672.36	S/ 3,709.08	S/ 3,746.17	S/ 3,783.64	S/ 3,821.47	S/ 3,859.69	S/ 3,898.28	S/ 3,937.27
Internet y teléfono	S/ 3,600.00	S/ 3,636.00	S/ 3,672.36	S/ 3,709.08	S/ 3,746.17	S/ 3,783.64	S/ 3,821.47	S/ 3,859.69	S/ 3,898.28	S/ 3,937.27
Insumos de Oficina	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00
Mantenimiento de página web	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Otros insumos	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00
Gastos de transporte	S/ 84,000.00	S/ 84,840.00	S/ 85,688.40	S/ 86,545.28	S/ 87,410.74	S/ 90,033.06	S/ 92,734.05	S/ 96,443.41	S/ 100,301.15	S/ 104,313.20
Tercerización esterilización	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Tercerización de Residuos Solidos	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Tercerización servicio de limpieza	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Seguros	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Alquiler de Oficina	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00

9.3. Gastos administrativos y de ventas

El presupuesto de gastos por pago al personal que labora en la empresa proyectado durante el periodo de evaluación es el siguiente:

Tabla 18: Presupuesto de gastos administrativos de HOUSEMED

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personal Administrativo	S/ 287,100.00	S/ 292,842.00	S/ 292,842.00	S/ 298,698.84	S/ 298,698.84	S/ 304,672.82	S/ 304,672.82	S/ 313,813.00	S/ 313,813.00	S/ 326,365.52
Gerente General	S/ 95,700.00	S/ 97,614.00	S/ 97,614.00	S/ 99,566.28	S/ 99,566.28	S/ 101,557.61	S/ 101,557.61	S/ 104,604.33	S/ 104,604.33	S/ 108,788.51
Director Médico	S/ 87,000.00	S/ 88,740.00	S/ 88,740.00	S/ 90,514.80	S/ 90,514.80	S/ 92,325.10	S/ 92,325.10	S/ 95,094.85	S/ 95,094.85	S/ 98,898.64
Financiero	S/ 69,600.00	S/ 70,992.00	S/ 70,992.00	S/ 72,411.84	S/ 72,411.84	S/ 73,860.08	S/ 73,860.08	S/ 76,075.88	S/ 76,075.88	S/ 79,118.91
Asistente Administrativo	S/ 34,800.00	S/ 35,496.00	S/ 35,496.00	S/ 36,205.92	S/ 36,205.92	S/ 36,930.04	S/ 36,930.04	S/ 38,037.94	S/ 38,037.94	S/ 39,559.46

El presupuesto de otros gastos administrativos y de ventas proyectado en la empresa es el que sigue a continuación:

Tabla 19: Presupuesto de otros gastos administrativos y de ventas de HOUSEMED

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios y materiales	S/ 243,600.00	S/ 244,572.00	S/ 245,553.72	S/ 246,545.26	S/ 247,546.71	S/ 250,306.39	S/ 253,146.12	S/ 256,995.60	S/ 260,994.86	S/ 265,149.84
Luz	S/ 6,000.00	S/ 6,060.00	S/ 6,120.60	S/ 6,181.81	S/ 6,243.62	S/ 6,306.06	S/ 6,369.12	S/ 6,432.81	S/ 6,497.14	S/ 6,562.11
Agua	S/ 3,600.00	S/ 3,636.00	S/ 3,672.36	S/ 3,709.08	S/ 3,746.17	S/ 3,783.64	S/ 3,821.47	S/ 3,859.69	S/ 3,898.28	S/ 3,937.27
Internet y teléfono	S/ 3,600.00	S/ 3,636.00	S/ 3,672.36	S/ 3,709.08	S/ 3,746.17	S/ 3,783.64	S/ 3,821.47	S/ 3,859.69	S/ 3,898.28	S/ 3,937.27
Insumos de Oficina	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00
Mantenimiento de página web	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Otros insumos	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00
Gastos de transporte	S/ 84,000.00	S/ 84,840.00	S/ 85,688.40	S/ 86,545.28	S/ 87,410.74	S/ 90,033.06	S/ 92,734.05	S/ 96,443.41	S/ 100,301.15	S/ 104,313.20
Tercerización esterilización	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Tercerización de Residuos Solidos	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Tercerización servicio de limpieza	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Seguros	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Alquiler de Oficina	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Ventas	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
Publicidad	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00

9.4. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión inicial del proyecto asciende a S/286,650.54, los cuales cuentan con el siguiente detalle:

Tabla 20: Inversión inicial de HOUSEMED

Detalle de Inversiones

	Cantidad	Costo Unit (S/.)	Año 0	Año 3	Año 5	Año 6	Año 7	Año 9
Equipos		S/	3,630.00	S/ 3,430.00	S/ 3,430.00	S/ 200.00	S/ 3,430.00	S/ 3,430.00
Equipos instrumentales	4	S/ 100.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00		S/ 400.00	S/ 400.00
Estetoscopio	3	S/ 150.00	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 450.00		S/ 450.00	S/ 450.00
Termómetros digitales	6	S/ 150.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00		S/ 900.00	S/ 900.00
Pulsoxímetro	6	S/ 120.00	S/ 720.00	S/ 720.00	S/ 720.00		S/ 720.00	S/ 720.00
Tensiómetros	6	S/ 160.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00		S/ 960.00	S/ 960.00
Extintores	1	S/ 200.00	S/ 200.00			S/ 200.00		
Equipos no Fabriles		S/	19,800.00	S/ -	S/ 8,700.00	S/ 11,100.00	S/ -	S/ 8,700.00
Laptops (*)	2	S/ 1,800.00	S/ 3,600.00		S/ 3,600.00			S/ 3,600.00
Computadora	2	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00		S/ 3,000.00			S/ 3,000.00
Impresora	2	S/ 500.00	S/ 1,000.00			S/ 1,000.00		
Escritorio	4	S/ 400.00	S/ 1,600.00			S/ 1,600.00		
Mesa de Trabajo	2	S/ 1,300.00	S/ 2,600.00			S/ 2,600.00		
Sillas ergonómicas	4	S/ 350.00	S/ 1,400.00			S/ 1,400.00		
Muebles de vinilo	3	S/ 700.00	S/ 2,100.00			S/ 2,100.00		
Material de escritorio	1	S/ 400.00	S/ 400.00			S/ 400.00		
Tablets	6	S/ 350.00	S/ 2,100.00		S/ 2,100.00			S/ 2,100.00
Estantes/armarios	8	S/ 250.00	S/ 2,000.00			S/ 2,000.00		
Otras inversiones		S/	263,220.54	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Capital de Trabajo		S/	263,220.54					
Total		S/.	286,650.54	S/. 3,430.00	S/. 12,130.00	S/. 11,300.00	S/. 3,430.00	S/. 12,130.00

El capital de trabajo asciende a S/. 263,220.54 y se encuentra detallado en la Tabla N° 21:

Tabla 21: Capital de Trabajo de HOUSEMED

	Cantidad	Costo Unit.	Factor	Meses	Total
Personal Asistencial					
Médicos	2	S/ 4,000.00	1.45	3	S/ 34,800.00
Enfermeras	2	S/ 3,000.00	1.45	3	S/ 26,100.00
Total					S/ 60,900.00
Personal Administrativo					
Gerente General	1	S/ 5,500.00	1.45	3	S/ 23,925.00
Director Médico	1	S/ 5,000.00	1.45	3	S/ 21,750.00
Jefe de Administración y Finanzas	1	S/ 4,000.00	1.45	3	S/ 17,400.00
Asistente Administrativo	1	S/ 2,000.00	1.45	3	S/ 8,700.00
Total					S/ 71,775.00

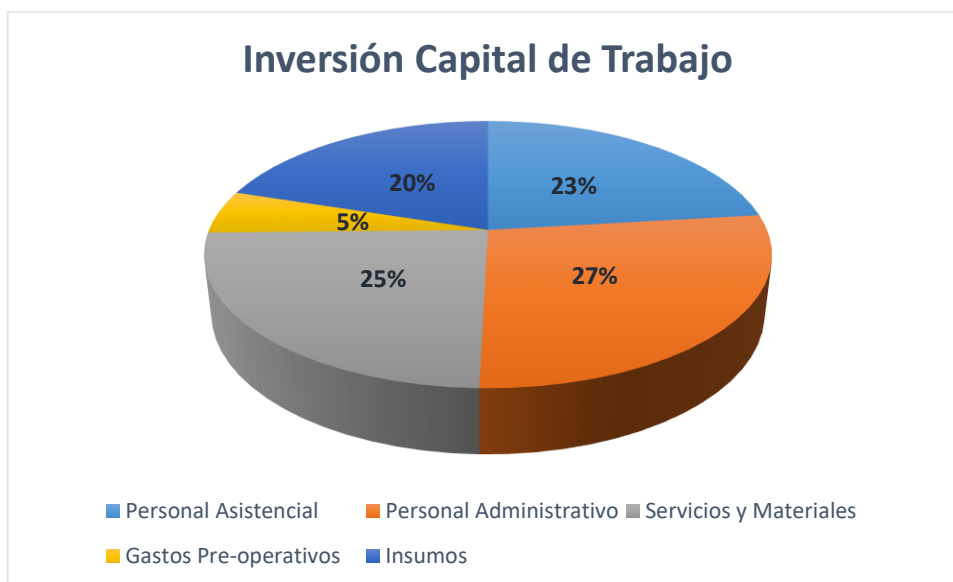
Servicios y Materiales						
Luz	S/	500.00	3	S/	1,500.00	
Agua	S/	300.00	3	S/	900.00	
Internet y teléfono	S/	300.00	3	S/	900.00	
Insumos de Oficina	S/	200.00	3	S/	600.00	
Mantenimiento de página web	S/	500.00	3	S/	1,500.00	
Publicidad	S/	1,000.00	3	S/	3,000.00	
Otros insumos personal	S/	1,500.00	3	S/	4,500.00	
Gastos de transporte	S/	7,000.00	3	S/	21,000.00	
Tercerización esterilización	S/	2,000.00	3	S/	6,000.00	
Tercerización de Residuos Solidos	S/	2,000.00	3	S/	6,000.00	
Tercerización servicio de limpieza	S/	2,000.00	3	S/	6,000.00	
Seguros	S/	2,000.00	3	S/	6,000.00	
Alquiler de Oficina	S/	2,000.00	3	S/	6,000.00	
Total				S/	63,900.00	
Gastos Preoperativos						
Gastos de constitución de la empresa	S/	3,000.00		S/	3,000.00	
Licencia de Funcionamiento e INDECI	S/	1,500.00		S/	1,500.00	
Gastos categorización	S/	300.00		S/	300.00	
Gastos legales, trámite notario del registro de sociedades	S/	3,000.00		S/	3,000.00	
Gastos de marketing	S/	4,000.00		S/	4,000.00	
Otros Gastos	S/	2,000.00		S/	2,000.00	
Total				S/	13,800.00	

	Sesiones mes	Costo unitario	Meses	Total
Insumos				
Heridas mediana complejidad	73	S/ 40.32	3	S/ 8,781.70
Heridas alta complejidad	48	S/ 64.32	3	S/ 9,339.26
Ostomias de mediana complejidad	73	S/ 78.02	3	S/ 16,992.76
Ostomias de alta complejidad	48	S/ 122.12	3	S/ 17,731.82
	242			S/ 52,845.54

Ítems	Total
Personal Asistencial	S/. 60,900.00
Personal Administrativo	S/. 71,775.00
Servicios y Materiales	S/. 63,900.00
Gastos Pre-operativos	S/. 13,800.00
Insumos	S/. 52,845.54
Inversión Capital de Trabajo	S/. 263,220.54

En la siguiente figura representamos como se encuentra distribuido la Inversión del Capital de Trabajo de la empresa.

FIGURA 11: Inversión Capital de Trabajo de HOUSEMED



9.5. Presupuesto de Financiamiento

El financiamiento del proyecto requiere de dos fuentes para poder realizar la inversión total, por tanto, el aporte propio comprende el 30% del total (S/ 85,995.16), mientras que el 70% restante (S/ 200,655.38) será obtenido mediante préstamo a una entidad bancaria.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de la deuda:

Tabla 22: Financiamiento

Capital	S/	200,655.38
Plazo (meses)		60
TEA		12.00%
TEM		0.95%
Cuota	S/.	4,402.87

Asimismo, se detalla el cronograma de pagos:

Tabla 23: Cronograma de pagos de préstamo

Años	Meses	Capital	Mensual			Anual			Cuota con IGTV			
			Amortización	Interes	Cuota	Amortización	Intereses	Cuota				
1	Dic-20	S/	198,158.74	S/	2,496.64	S/	1,906.23	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ene-21	S/	195,638.38	S/	2,520.36	S/	1,882.51	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Feb-21	S/	193,094.07	S/	2,544.30	S/	1,858.56	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Mar-21	S/	190,525.60	S/	2,568.47	S/	1,834.39	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Abr-21	S/	187,932.72	S/	2,592.87	S/	1,809.99	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	May-21	S/	185,315.22	S/	2,617.51	S/	1,785.36	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jun-21	S/	182,672.84	S/	2,642.37	S/	1,760.49	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jul-21	S/	180,005.37	S/	2,667.48	S/	1,735.39	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ago-21	S/	177,312.55	S/	2,692.82	S/	1,710.05	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Set-21	S/	174,594.15	S/	2,718.40	S/	1,684.47	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Oct-21	S/	171,849.93	S/	2,744.22	S/	1,658.64	S/4,402.87	S/	5,195.38		
Nov-21	S/	169,079.63	S/	2,770.29	S/	1,632.57	S/4,402.87	S/	5,195.38			
						31,575.75	S/	21,258.67	S/52,834.42	S/	5,195.38	
2	Dic-21	S/	166,283.02	S/	2,796.61	S/	1,606.26	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ene-22	S/	163,459.84	S/	2,823.18	S/	1,579.69	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Feb-22	S/	160,609.84	S/	2,850.00	S/	1,552.87	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Mar-22	S/	157,732.77	S/	2,877.07	S/	1,525.79	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Abr-22	S/	154,828.36	S/	2,904.41	S/	1,498.46	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	May-22	S/	151,896.36	S/	2,932.00	S/	1,470.87	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jun-22	S/	148,936.51	S/	2,959.85	S/	1,443.02	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jul-22	S/	145,948.54	S/	2,987.97	S/	1,414.90	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ago-22	S/	142,932.18	S/	3,016.36	S/	1,386.51	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Set-22	S/	139,887.17	S/	3,045.01	S/	1,357.86	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Oct-22	S/	136,813.23	S/	3,073.94	S/	1,328.93	S/4,402.87	S/	5,195.38		
Nov-22	S/	133,710.08	S/	3,103.14	S/	1,299.73	S/4,402.87	S/	5,195.38			
						35,369.55	S/	17,464.87	S/52,834.42	S/	5,195.38	
3	Dic-22	S/	130,577.46	S/	3,132.62	S/	1,270.25	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ene-23	S/	127,415.08	S/	3,162.38	S/	1,240.49	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Feb-23	S/	124,222.66	S/	3,192.42	S/	1,210.44	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Mar-23	S/	120,999.90	S/	3,222.75	S/	1,180.12	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Abr-23	S/	117,746.53	S/	3,253.37	S/	1,149.50	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	May-23	S/	114,462.26	S/	3,284.28	S/	1,118.59	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jun-23	S/	111,146.78	S/	3,315.48	S/	1,087.39	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jul-23	S/	107,799.81	S/	3,346.97	S/	1,055.89	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ago-23	S/	104,421.04	S/	3,378.77	S/	1,024.10	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Set-23	S/	101,010.17	S/	3,410.87	S/	992.00	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Oct-23	S/	97,566.90	S/	3,443.27	S/	959.60	S/4,402.87	S/	5,195.38		
Nov-23	S/	94,090.91	S/	3,475.98	S/	926.89	S/4,402.87	S/	5,195.38			
						39,619.17	S/	13,215.25	S/52,834.42	S/	5,195.38	
4	Dic-23	S/	90,581.91	S/	3,509.00	S/	893.86	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ene-24	S/	87,039.57	S/	3,542.34	S/	860.53	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Feb-24	S/	83,463.58	S/	3,575.99	S/	826.88	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Mar-24	S/	79,853.61	S/	3,609.96	S/	792.90	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Abr-24	S/	76,209.35	S/	3,644.26	S/	758.61	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	May-24	S/	72,530.47	S/	3,678.88	S/	723.99	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jun-24	S/	68,816.65	S/	3,713.83	S/	689.04	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jul-24	S/	65,067.54	S/	3,749.11	S/	653.76	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ago-24	S/	61,282.81	S/	3,784.73	S/	618.14	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Set-24	S/	57,462.13	S/	3,820.68	S/	582.19	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Oct-24	S/	53,605.15	S/	3,856.98	S/	545.89	S/4,402.87	S/	5,195.38		
Nov-24	S/	49,711.53	S/	3,893.62	S/	509.25	S/4,402.87	S/	5,195.38			
						44,379.38	S/	8,455.03	S/52,834.42	S/	5,195.38	
5	Dic-24	S/	45,780.92	S/	3,930.61	S/	472.26	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ene-25	S/	41,812.97	S/	3,967.95	S/	434.92	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Feb-25	S/	37,807.33	S/	4,005.64	S/	397.22	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Mar-25	S/	33,763.63	S/	4,043.70	S/	359.17	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Abr-25	S/	29,681.52	S/	4,082.11	S/	320.75	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	May-25	S/	25,560.62	S/	4,120.89	S/	281.97	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jun-25	S/	21,400.58	S/	4,160.04	S/	242.83	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Jul-25	S/	17,201.02	S/	4,199.56	S/	203.31	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Ago-25	S/	12,961.56	S/	4,239.46	S/	163.41	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Set-25	S/	8,681.83	S/	4,279.73	S/	123.13	S/4,402.87	S/	5,195.38		
	Oct-25	S/	4,361.43	S/	4,320.39	S/	82.48	S/4,402.87	S/	5,195.38		
Nov-25	S/	0.00	S/	4,361.43	S/	41.43	S/4,402.87	S/	5,195.38			
						49,711.53	S/	3,122.89	S/52,834.42	S/	5,195.38	
						200,655.38	S/	63,516.71	S/	264,172.09	S/	311,723.07

9.6. Flujo de caja económico y financiero

En la siguiente tabla, se presenta el Flujo de caja económico y financiero proyectado de la empresa.

Tabla 24: Flujo de Caja económico de HOUSEMED

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
Ingresos	S/.	1,059,834.39	S/.	1,148,595.52	S/.	1,393,018.25	S/.	1,395,804.29	S/.	1,398,595.89	S/.	1,955,068.15	S/.	1,958,978.29	S/.	2,207,452.74	S/.	2,523,825.80	S/.	2,528,873.45		
Flujo de inversión	S/.	-286,650.54	S/.	-3,430.00	S/.	-12,130.00	S/.	-11,300.00	S/.	-3,430.00	S/.	-	S/.	-12,130.00								
Equipos	S/.	-3,630.00	S/.	-3,430.00	S/.	-3,430.00	S/.	-200.00	S/.	-3,430.00	S/.	-	S/.	-3,430.00								
Equipos no Fabriles	S/.	-19,800.00	S/.	-	S/.	-8,700.00	S/.	-11,100.00	S/.	-	S/.	-	S/.	-8,700.00								
Capital de trabajo	S/.	-263,220.54	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-								
Egresos	S/.	-985,555.73	S/.	-1,062,751.58	S/.	-1,154,414.11	S/.	-1,170,018.33	S/.	-1,173,768.52	S/.	-1,282,992.23	S/.	-1,289,551.53	S/.	-1,409,114.28	S/.	-1,417,841.87	S/.	-1,452,257.88		
Costos por servicios	S/.	-436,705.73	S/.	-507,187.58	S/.	-597,868.39	S/.	-606,624.23	S/.	-609,372.97	S/.	-709,863.02	S/.	-713,582.59	S/.	-820,155.67	S/.	-824,884.01	S/.	-842,592.52		
Gastos administrativos	S/.	-530,700.00	S/.	-537,414.00	S/.	-538,395.72	S/.	-545,244.10	S/.	-546,245.55	S/.	-554,979.21	S/.	-557,818.93	S/.	-570,808.60	S/.	-574,807.86	S/.	-591,515.36		
Gastos de venta	S/.	-12,000.00	S/.	-12,000.00	S/.	-12,000.00	S/.	-12,000.00	S/.	-12,000.00	S/.	-12,000.00	S/.	-12,000.00	S/.	-12,000.00	S/.	-12,000.00	S/.	-12,000.00		
Depreciación	S/.	-6,150.00	S/.	-6,150.00	S/.	-6,150.00	S/.	-6,150.00	S/.	-6,150.00	S/.	-6,150.00	S/.	-6,150.00	S/.	-6,150.00	S/.	-6,150.00	S/.	-6,150.00		
EBIT	S/.	74,278.67	S/.	85,843.94	S/.	238,604.14	S/.	225,785.96	S/.	224,827.38	S/.	672,075.92	S/.	669,426.76	S/.	798,338.46	S/.	1,105,983.93	S/.	1,076,615.57		
Impuesto a la Renta	S/.	15,906.00	S/.	20,513.72	S/.	67,616.67	S/.	65,199.28	S/.	66,511.35	S/.	201,622.78	S/.	200,828.03	S/.	239,501.54	S/.	331,795.18	S/.	322,984.67		
Depreciación	S/.	6,150.00	S/.	6,150.00	S/.	6,150.00	S/.	6,150.00	S/.	6,150.00	S/.	6,150.00	S/.	6,150.00	S/.	6,150.00	S/.	6,150.00	S/.	6,150.00		
Flujo Caja Economico	S/.	-286,650.54	S/.	64,522.67	S/.	71,480.22	S/.	173,707.48	S/.	166,736.68	S/.	152,336.03	S/.	465,303.15	S/.	471,318.73	S/.	564,986.92	S/.	768,208.75	S/.	759,780.90

Tabla 25: Flujo de Caja Financiero de HOUSEMED

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
Flujo Caja Operativo	S/.	-	S/.	64,522.67	S/.	71,480.22	S/.	177,137.48	S/.	166,736.68	S/.	164,466.03	S/.	476,603.15	S/.	474,748.73	S/.	564,986.92	S/.	780,338.75	S/.	759,780.90
Flujo Caja Economico	S/.	-286,650.54	S/.	64,522.67	S/.	71,480.22	S/.	173,707.48	S/.	166,736.68	S/.	152,336.03	S/.	465,303.15	S/.	471,318.73	S/.	564,986.92	S/.	768,208.75	S/.	759,780.90

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
Flujo Deuda	S/.	200,655.38	S/.	-46,456.82	S/.	-47,594.96	S/.	-48,869.84	S/.	-50,297.91	S/.	-51,897.55	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Amortización del Capital	S/.	200,655.38	S/.	-31,575.75	S/.	-35,369.55	S/.	-39,619.17	S/.	-44,379.38	S/.	-49,711.53	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Intereses	S/.	-21,258.67	S/.	-17,464.87	S/.	-13,215.25	S/.	-8,455.03	S/.	-3,122.89	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Escudo Fiscal	S/.	6,377.60	S/.	5,239.46	S/.	3,964.57	S/.	2,536.51	S/.	936.87	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Flujo Caja Financiero	S/.	-85,995.16	S/.	18,065.85	S/.	23,885.26	S/.	124,837.63	S/.	116,438.77	S/.	100,438.48	S/.	465,303.15	S/.	471,318.73	S/.	564,986.92	S/.	768,208.75	S/.	759,780.90

9.7. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros de la empresa se muestran a continuación:

Tabla 26: Indicadores Financieros de HOUSEMED

INDICADOR	VALOR
VANE	S/. 1,262,392.71
TIRE	51.79%
VANF	S/. 657,819.29
TIRF	80.81%

En nuestro caso el rendimiento esperado (CPPC) es del 12.84%.

Por tanto, los valores de los indicadores refieren que proyecto crea valor a la empresa, ya que el valor actual neto es mayor a cero, y asimismo, la tasa interna de retorno es mayor al CPPC calculado.

9.8. Escenarios

9.8.1. Escenario Optimista

Con 90% de capacidad para el primer año y 95% para el segundo año en adelante. En el escenario probable el VAN y TIR son los siguientes:

Tabla 27: Indicadores Financieros en escenario optimista

VANF	S/	738,560.90
Ke		23.20%
TIRF		93.68%
Ratio B/C		8.65

9.8.2. Escenario Moderado

Con 80% de capacidad para el primer año y 85% para el año 2 en adelante. En el escenario probable el VAN y TIR son los siguientes:

Tabla 28: Indicadores Financieros en escenario moderado

VANF	S/	657,819.29
Ke		23.20%
TIRF		80.81%
Ratio B/C		7.65

En nuestro caso el rendimiento esperado es del 23.20% y el VAN es de S/. 657,819.29, la inversión rinde el 23.20%. La tasa de rendimiento (TIR) es de 80.81 % anual.

9.8.3. Escenario Pesimista

Con 70% de capacidad para el primer año y 75% para el año 2 en adelante. En el escenario probable el VAN y TIR son los siguientes:

Tabla 29: Indicadores Financieros en escenario pesimista

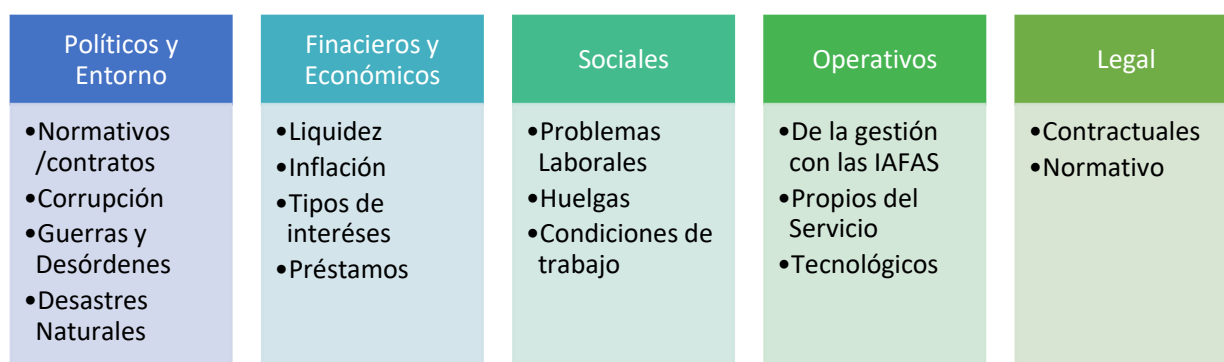
VANF	S/	400,792.89
Ke		23.20%
TIRF		52.15%
Ratio B/C		5.21

10. VALORACIÓN DEL RIESGO:

10.1. Riesgo

Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas (Mejía, 2006). Los principales riesgos que podrían afectar una organización, los detallamos a continuación:

FIGURA 12: Riesgos



Los principales riesgos a los que está expuesto HOUSEMED son: Financiero (liquidez) y el Legal (contractual), los mismos que serán mitigados mediante un capital de trabajo que considere 3 meses, además de que contaremos con un seguro de transferencia de riesgos y para el punto contractual se contará con los convenios con las IAFAS.

10.1.1. Riesgo político y entorno

Este riesgo puede derivarse de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas.

Las próximas elecciones presidenciales que se avecinan, podrían generar una incertidumbre debido a que se desconoce de las nuevas políticas en salud a implementar por el nuevo gobierno.

10.1.2. Riesgo financiero y económico

Es importante diferenciar el riesgo financiero del económico, que si bien se complementan, no cuentan con el mismo alcance, en primer lugar el riesgo financiero hace referencia a todos los bienes que tengan las organizaciones a su disposición, mientras que el riesgo económico afecta básicamente a los beneficios monetarios de las empresas.

En este caso, el principal riesgo que hemos identificado, es el de liquidez y para esto hemos realizado un Plan de Adecuación, que se detallará en el punto 10.2.3.

10.1.3. Riesgos sociales

Está relacionado a los niveles de gestión del estado, que si bien no impacta directamente a la empresa, dentro de los contratos estarán establecidas penalidades por incumplimiento de alguna de las responsabilidades de los convenios establecidos con las diferentes IAFAS.

Por otro lado, es posible considerar como riesgo interno de la empresa, la existencia de problemas laborales y condiciones de trabajo que podría afectar el normal funcionamiento de las actividades.

10.1.4. Riesgos operativos

Se han identificado los riesgos relacionados directamente con la operación:

10.1.4.1. Categoría: Personas

Descripción: Riesgo asociado con el personal propio de la Institución

10.1.4.2. Categoría: Procesos

Descripción: Riesgo asociado con los procesos internos de la institución

10.1.4.3. Tecnología

Descripción: Riesgo asociado con la tecnología y seguridad de la información de la institución.

10.1.4.4. Relación con terceros

Descripción: Es el riesgo asociado por la interacción con personas ajenas a la institución.

10.1.4.5. Eventos externos

Descripción: Es el riesgo asociado por eventos fuera del alcance de la institución.

10.1.5. Riesgo legal

El riesgo legal es la posibilidad de ver disminuido el valor de la empresa como consecuencia del incumplimiento, cumplimiento parcial o tardío de alguna obligación legal.

Se tienen que detallar los riesgos:

Riesgo contractual, incumplimiento de alguna de las cláusulas contractuales con terceros, servicios de terceros.

Finalmente, el mayor riesgo contractual se podría generar con la relación que se establezcan con las IAFAS.

10.2. Estrategias frente a riesgos

De acuerdo a Avila (2005) se puede establecer las siguientes estrategias:

10.2.1. Identificación del riesgo

Es necesario identificar las exposiciones más importantes al riesgo en la empresa, para esto se requiere contar con una perspectiva global de la institución y evaluar todo en conjunto.

Se detalla la identificación de riesgos a continuación:

Tabla 30: Identificación de riesgos de HOUSEMED

Tipo de Riesgo	Categoría	Descripción del Riesgo	Evento	Origen
Político	Entorno	Que las próximas elecciones presidenciales que se avecinan, generen incertidumbre debido a que se desconoce de las nuevas políticas en salud a implementar por el nuevo gobierno.	Otros	Cambios regulatorios
Financiero	Liquidez	Que a finales de cada mes no se cuente con la liquidez suficiente para cumplir con los pagos a proveedores y personal contratado.	Otros	Falta de Disponibilidad
Operativo	Personas	Que la cantidad de personal contratado sea insuficiente para atender la demanda de pacientes y la oferta estimada.	Asuntos relacionados al proceso de selección, contratación e inducción	Personal insuficiente
Operativo	Personas	Que se presente alta rotación del personal que impida la continuidad de una función o actividad	Asuntos relacionados al proceso de selección, contratación e inducción	Excesiva Rotación de personal
Operativo	Personas	Espacio físico o infraestructura o logística inapropiada para el desarrollo de las actividades propias del puesto o actividad.	Otros	Infraestructura y logística Inadecuada
Operativo	Personas	Que la falta de entrenamiento del personal que presta el servicio pueda ocasionar algún evento no deseado en los pacientes.	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Desempeño Inadecuado
Operativo	Personas	Que se produzca incumplimiento en la aplicación de protocolos de atención ya definidos.	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Incumplimiento y errores en el proceso
Operativo	Procesos	La satisfactoria ejecución de las actividades de la unidad o proceso depende del conocimiento o habilidades de un número limitado de colaboradores. Los conocimientos requeridos para el desempeño de una tarea están concentrados en pocas personas	Asuntos relacionados al proceso de selección, contratación e inducción	Dependencia de personal clave
Operativo	Procesos	Que la falta o deficiencia en ciertos procesos no permita prevenir o detectar oportunamente la ocurrencia de eventos no deseados.	Errores en el diseño y modelos	Falta o deficiencia de controles
Operativo	Tecnología	Divulgación de información confidencial a personas no autorizadas	Abuso y aprovechamiento de información confidencial y privilegiada	Falta de Confidencialidad
Operativo	Relación con Terceros	Probabilidad de incumplimiento por parte de algún proveedor en relación a la calidad, oportunidad y/o costo del producto, que afecten el desempeño de las actividades de la unidad o proceso.	Concentración de Proveedores	Inapropiada provisión de bienes o servicios por parte de proveedores externos
Legales	Contractual	Probabilidad de incumplimiento de alguna de las cláusulas contractuales con terceros, servicios de terceros.	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Incumplimiento y errores en el proceso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Controles existentes

Descripción del Riesgo	Identificación de Controles existentes			
	Descripción del Control Existente	Código de Control	Tipo de Control	Nivel de Control Existente
Que las próximas elecciones presidenciales que se avecinan, generen incertidumbre debido a que se desconoce de las nuevas políticas en salud a implementar por el nuevo gobierno.	Realizar seguimiento a la normativa vigente en salud	Verificación de Requisitos / Validaciones	Preventivo y/o Concurrente Manual	Regular (Estandarizado)
Que a finales de cada mes no se cuente con la liquidez suficiente para cumplir con los pagos a proveedores y personal contratado.	Seguimiento al sistema de reportes de ingresos y egresos diariamente	Documentación de Transacciones	Preventivo y/o Concurrente de Aplicación	Alto (Monitoreado)
Que la cantidad de personal cotratado sea insuficiente para atender la demanda de pacientes y la oferta estimada.	Contar con un plan de contingencia (personal de retén) disponible en todo momento	Planes de Continuidad de Negocios / Planes de Contingencia o alternos	Preventivo y/o Concurrente Manual	Regular (Estandarizado)
Que se presente alta rotación del personal que impida la continuidad de una función o actividad	Aplicación de la política de retención de personal	Planes de Continuidad de Negocios / Planes de Contingencia o alternos	Preventivo y/o Concurrente Manual	Regular (Estandarizado)
Espacio físico o infraestructura o logística inapropiada para el desarrollo de las actividades propias del puesto o actividad.	Aplicación de protocolo criterios de inclusión para prestación del servicio en domicilio	Verificación de Requisitos / Validaciones	Preventivo y/o Concurrente Manual	Alto (Monitoreado)
Que la falta de entrenamiento del personal que presta el servicio pueda ocasionar algún evento no deseado en los pacientes.	Contar con un perfil de puesto adecuado	Definición de perfiles de usuarios	Preventivo y/o Concurrente Manual	Estricto (Optimizado)
Que se produzca incumplimiento en la aplicación de protocolos de atención ya definidos.	Aplicación de protocolo de supervisión concurrente	Supervisión del Personal	Detectivo Manual	Regular (Estandarizado)
La satisfactoria ejecución de las actividades de la unidad o proceso depende del conocimiento o habilidades de un número limitado de colaboradores. Los conocimientos requeridos para el desempeño de una tarea están concentrados en pocas personas	Capacitaciones continuas en la aplicación de protocolos y atención a los pacientes (presenciales y virtuales)	Capacitación de Personal	Preventivo y/o Concurrente Manual	Regular (Estandarizado)
Que la falta o deficiencia en ciertos procesos no permita prevenir o detectar oportunamente la ocurrencia de eventos no deseados.	Seguimiento y gestión de la aplicación del sistema de reportes eventos no deseados	Indicadores de Gestión	Detectivo De Aplicación	Alto (Monitoreado)
Divulgación de información confidencial a personas no autorizadas	Suscripción de compromiso de confidencialidad y no divulgación	Verificación de Firmas	Preventivo y/o Concurrente Manual	Estricto (Optimizado)
Probabilidad de incumplimiento por parte de algún proveedor en relación a la calidad, oportunidad y/o costo del producto, que afecten el desempeño de las actividades de la unidad o proceso.	Control de abastecimiento y control de stock de dispositivos e insumos médicos	Inventario Físico / Arqueo	Preventivo y/o Concurrente Manual	Alto (Monitoreado)
Probabilidad de incumplimiento de alguna de las cláusulas contractuales con terceros (IAFAS), servicios de terceros (Esterilización, proveedores, Laboratorios, etc).	Seguimiento de las obligaciones contractuales	Verificación de Requisitos / Validaciones	Preventivo y/o Concurrente Manual	Regular (Estandarizado)

Fuente: Elaboración propia

10.2.2. Evaluación del riesgo

Tabla 32: Evaluación del Riesgo

Descripción del Riesgo	Características del Control			Medición de los Riesgos Existentes			Tratamiento del Riesgo
	Frecuencia del Control	Documentos Revisados como parte del Control	Evidencias de Control	Impacto	Probabilidad	Criticidad	Tratamiento Adicional
Que las próximas elecciones presidenciales que se avecinan, generen incertidumbre debido a que se desconoce de las nuevas políticas en salud a implementar por el nuevo gobierno.	Diario	Revisión de Normativa vigente (Diario el Peruano)	Difusión de Boletín Normativo	Moderado	Posible	Riesgo Moderado	Asumir
Que a finales de cada mes no se cuente con la liquidez suficiente para cumplir con los pagos a proveedores y personal contratado.	Diario	Revisión de sistemas	Se utilizará libro de registro diario	Mayor	Improbable	Riesgo Extremo	Transferir
Que la cantidad de personal cotratado sea insuficiente para atender la demanda de pacientes y la oferta estimada.	Mensual	Revisión y actualización de Plan de Contingencia	Programación de turnos	Menor	Posible	Riesgo Moderado	Reducir
Que se presente alta rotación del personal que impida la continuidad de una función o actividad	Bimestral	Política de retención	Actas	Moderado	Posible	Riesgo Alto	Reducir
Espacio físico o infraestructura o logística inapropiada para el desarrollo de las actividades propias del puesto o actividad.	Cada evaluación a pacientes nuevos	Protocolo criterios de inclusión	Check list de visita	Menor	Improbable	Riesgo Bajo	Evitar
Que la falta de entrenamiento del personal que presta el servicio pueda ocasionar algún evento no deseado en los pacientes.	Cada 6 meses, se revisaran perfiles	Perfiles de acuerdo a grupo profesional	Acta de control de cambios de documento	Mayor	Posible	Riesgo Extremo	Retener
Que se produzca incumplimiento en la aplicación de protocolos de atención ya definidos.	Semanal	Planes de trabajo Guías de práctica clínica	Informe de supervisión concurrente (muestreo por profesional)	Moderado	Posible	Riesgo Alto	Reducir
La satisfactoria ejecución de las actividades de la unidad o proceso depende del conocimiento o habilidades de un número limitado de colaboradores. Los conocimientos requeridos para el desempeño de una tarea están concentrados en pocas personas	Mensual	Programación de capacitaciones	Registro de asistencias y reporte de ingresos a la Plataforma	Menor	Posible	Riesgo Moderado	Reducir
Que la falta o deficiencia en ciertos procesos no permita prevenir o detectar oportunamente la ocurrencia de eventos no deseados.	Diario	Sistema de registro de reporte de eventos no deseados	Reporte diario	Menor	Improbable	Riesgo Bajo	Reducir
Divulgación de información confidencial a personas no autorizadas	En cada ingreso de personal	Política de confidencialidad y no divulgación	Formatos de Suscripción de compromiso de confidencialidad y no divulgación firmados	Menor	Posible	Riesgo Moderado	Reducir
Probabilidad de incumplimiento por parte de algún proveedor en relación a la calidad, oportunidad y/o costo del producto, que afecten el desempeño de las actividades de la unidad o proceso.	Semanal	Contratos de convenios con proveedores Registro de ingresos y egresos de insumos	Formato de supervisión de almacén y sub almacenes	Moderado	Probable	Riesgo Alto	Reducir
Probabilidad de incumplimiento de alguna de las cláusulas contractuales con terceros (IAFAS), servicios de terceros (Esterilización, proveedores, Laboratorios, etc).	Trimestral	Contratos de convenios con terceros	Indicadores de servicio	Moderado	Probable	Riesgo Moderado	Reducir

Fuente: Elaboración propia

10.2.3. Plan de Adecuación del Riesgo

Tabla 33: Plan de Adecuación del Riesgo

Descripción del Riesgo	Plan de Adecuación		
	Plan de Acción	Responsable	Observaciones
Que las próximas elecciones presidenciales que se avecinan, generen incertidumbre debido a que se desconoce de las nuevas políticas en salud a implementar por el nuevo gobierno.	Realizar revisión diaria de la Normativa vigente (Diario el Peruano)	Vanessa Navarro	Se emitirán boletines semanales con la información de la revisión de la semana
Que a finales de cada mes no se cuente con la liquidez suficiente para cumplir con los pagos a proveedores y personal contratado.	Realizar un control diario, con la finalidad que nos brinde información que permita la toma de decisiones	Vanessa Navarro	Celebrar Factoring con la IAFA
Que la cantidad de personal contratado sea insuficiente para atender la demanda de pacientes y la oferta estimada.	Se contará con un plan de reclutamiento de personal dinámico, que esté abierto aún cuando no se tenga la necesidad de ingresos	Cynthia Rivera	Se buscarán alianzas con los médicos de las instituciones de salud y las enfermeras de la sociedad de ostomías y curación de heridas
Que se presente alta rotación del personal que impida la continuidad de una función o actividad	Elaboración de política de retención de personal (Incluye beneficios para los colaboradores)	Cynthia Rivera	Propiciar la participación constante de los colaboradores, realizar estudios de satisfacción del cliente interno
Espacio físico o infraestructura o logística inapropiada para el desarrollo de las actividades propias del puesto o actividad.	Elaboración protocolo criterios de inclusión para prestación del servicio en domicilio	Cynthia Rivera	Mediante muestreos se identificará la correcta aplicación
Que la falta de entrenamiento del personal que presta el servicio pueda ocasionar algún evento no deseado en los pacientes.	Implementar perfiles de acuerdo al puesto de trabajo Asegurar que el especialista contratado cumpla con el perfil planteado	Gloria Galvez	Perfiles dinámico, sujeto a modificaciones
Que se produzca incumplimiento en la aplicación de protocolos de atención ya definidos.	Realizar auditorias concurrentes, muestreos por profesional e identificar si no se está cumpliendo con el protocolo	Gloria Galvez	Luego de los informes, en caso de incumplimiento, se fomentarán reuniones con los profesionales, para incentivar el cumplimiento
La satisfactoria ejecución de las actividades de la unidad o proceso depende del conocimiento o habilidades de un número limitado de colaboradores. Los conocimientos requeridos para el desempeño de una tarea están concentrados en pocas personas	Se brindará capacitación constante a los colaboradores por medio de la plataforma virtual y de forma presencial, acerca de nuestros protocolos y técnicas de curación	Cynthia Rivera	Plataforma virtual dinámica
Que la falta o deficiencia en ciertos procesos no permita prevenir o detectar oportunamente la ocurrencia de eventos no deseados.	Implementación de la plataforma virtual de registro de eventos no deseados	Vanessa Navarro	Accesible, registro desde cualquier dispositivo (celular, ipad, laptops, etc)
Divulgación de información confidencial a personas no autorizadas	Asegurar la firma de formatos de Suscripción de compromiso de confidencialidad y no divulgación Realizar reuniones de equipo en donde se concientice acerca de la no divulgación de información	Gloria Galvez	Actas de reunión Formatos firmados
Probabilidad de incumplimiento por parte de algún proveedor en relación a la calidad, oportunidad y/o costo del producto, que afecten el desempeño de las actividades de la unidad o proceso.	Realizar firma de convenios con los proveedores en donde se cuenten con las condiciones necesarias en cuanto dispensación calidad y tiempos de reposición	Gloria Galvez	Revisión de cumplimiento mensualmente
Probabilidad de incumplimiento de alguna de las cláusulas contractuales con terceros (IAFAS), servicios de terceros (Esterilización, proveedores, Laboratorios, etc).	Establecer reuniones periódicas con los que brindan el servicio de terceros para realizar seguimiento del cumplimiento de los temas contractuales, además de mostrar los indicadores de servicio	Cynthia Rivera/Vanessa Navarro/Gloria Gálvez	Se evaluarán los indicadores para toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES

- El trabajo presentado tiene como finalidad mostrar la viabilidad de un plan de negocio así como la ruta a seguir para la implementación de un servicio de curación de heridas y ostomías a domicilio, tomando en cuenta que en la actualidad la oferta de servicios médicos de curación de heridas y ostomías a nivel domiciliario es insuficiente y la demanda se encuentra concentrada en pacientes atendidos de manera hospitalaria en establecimientos de salud privados y públicos, encontrando rentabilidad para las partes involucradas y en beneficio del paciente y la sociedad en general.
- Desde el punto de vista del inversionista, se presenta un proyecto con una rentabilidad demostrada en el estudio económico, obteniéndose un VANE de S/. 1, 262,392.71 y una TIRE de 51.79%, con un plazo de recuperación de la inversión en el año 3. Asimismo, el estudio de mercado muestra el gran potencial de crecimiento que tiene el proyecto, debido a la gran demanda existente, siempre en crecimiento y a la poca competencia actual.
- El riesgo calculado y las barreras de entrada mostradas en el plan estratégico, la convierten en una inversión atractiva, incluso en escenarios pesimistas. Del análisis de mercado realizado, se observa que la oferta de servicios médicos de curación de heridas a nivel domiciliario es insuficiente y la demanda se encuentra concentrada en pacientes atendidos de manera hospitalaria en establecimientos de salud privados y públicos.
- Desde el punto de vista del cliente, se demostró la gran necesidad existente en la ciudad y la pobre oferta de servicios referentes al tratamiento especializado de heridas y ostomías de mediana y alta complejidad. Los pacientes que accedan al servicio, obtendrán mejores resultados a los tratamientos brindados, por lo que podrán reintegrarse a la sociedad en menor tiempo, mejorando notablemente su estilo de vida y el de sus familiares.
- La estrategia de la empresa es de enfoque porque nos dirigimos a un segmento del mercado específico, conformado por pacientes con ostomías y heridas de mediana y alta complejidad.
- Con respecto a la oferta, las instituciones de salud localizadas en Lima no se encuentran enfocadas a brindar atenciones recuperativas y muchas veces las atenciones preventivas son vistas como un servicio costoso.

- Con respecto a la Demanda, existen establecimientos de salud con internamiento que ofrecen un servicio de curación de heridas y ostomías. Encontrando una oportunidad de negocios al observar que existe un creciente número de pacientes que tienen esta necesidad que no viene siendo atendida de la mejor manera, considerando como creación de valor que estas atenciones se realicen desde la comodidad de su hogar, sin exposición a contraer infecciones intrahospitalarias.
- De la misma forma, en la evaluación del negocio hemos detectado a un potencial socio estratégico: las IAFAS que, a través de la suscripción de un Convenio, permitirá cubrir una necesidad de forma distinta y más atractiva (desde el punto de vista económico y de funcionalidad) para los pacientes, lo cual incide en el crecimiento de nuestra empresa, al poder contar con una mayor demanda.
- Nuestros objetivos estratégicos se encuentran alineados a nuestra misión y visión de empresa, lo que nos permite enfocarnos en determinadas acciones orientadas en lograr ser una empresa líder en la curación de heridas y ostomías a domicilio, enfocando nuestro servicio en la especialización y personalización.
- Finalmente, la rentabilidad para la sociedad es evidente, puesto que la puesta en marcha de tratamientos de avanzada en la curación de heridas y ostomías, expandirá los límites de servicio que existen actualmente, elevando por consiguiente el nivel de este tipo de tratamiento en el país.
- Luego de la explicación teórica de los factores a evaluar podemos concluir que nuestro proyecto es rentable ya que en el corto tiempo nos generara una recuperación de la inversión realizada.

12. RECOMENDACIONES

- Se recomienda poner en marcha el plan de negocio presentado por tener viabilidad técnica y económica, según los resultados obtenidos en la propuesta.
- Es importante realizar campañas de difusión e informativas periódicas que muestren a la población la existencia de un servicio capaz de tratar de heridas y ostomías en la comodidad de su hogar, mediante visitas a centros, vía web, redes sociales, etc.
- Es importante el establecimiento de los convenios con las IAFAS con la finalidad de ampliar el mercado.

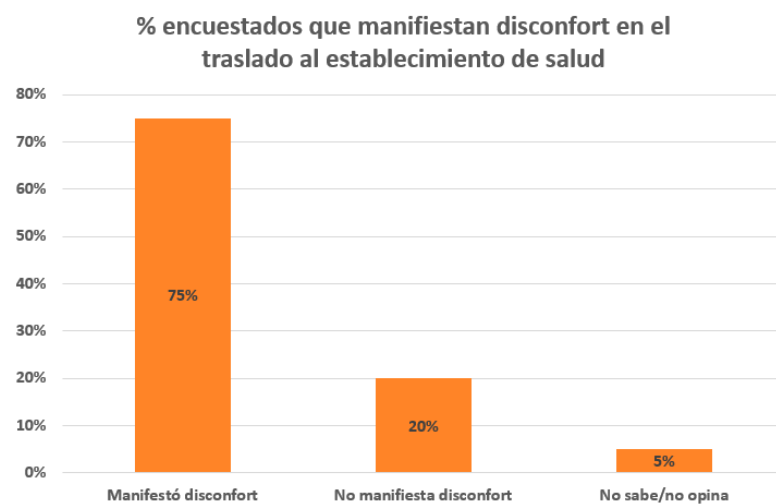
- Es importante además crear programas de prevención y tratamiento temprano de heridas, reduciendo el impacto social.

13. ANEXOS

13.1. Resultado de Encuestas

FIGURA 13: % encuestados que manifiestan disconfort en el traslado al establecimiento de salud

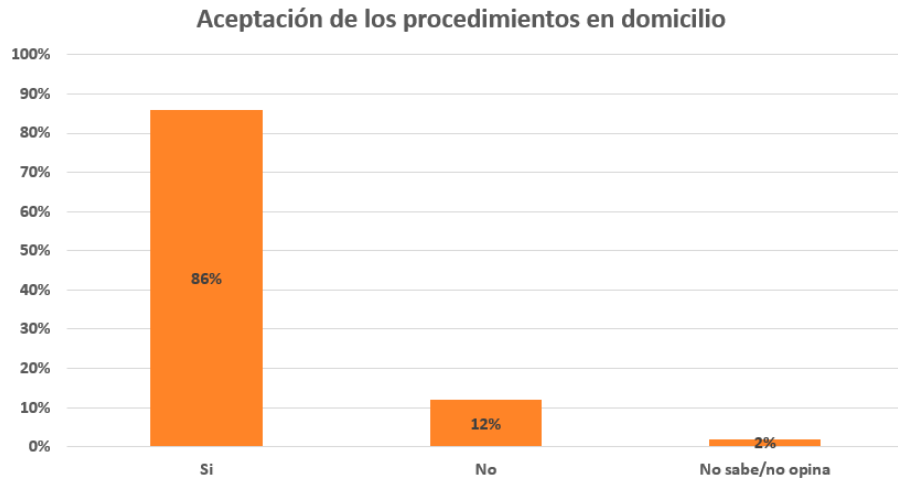
Grupo Focal: 50 pacientes



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 14: Aceptación de los procedimientos en domicilio

Grupo Focal: 50 pacientes



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 15: Horas del día que se toman para la realización del procedimiento (incluye traslado)

Grupo Focal: 50 pacientes



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 16: Cuanto estaría dispuesto a pagar por dicho servicio (por procedimiento)

Grupo Focal: 50 pacientes



Fuente: Elaboración propia

13.2. Anexo de Perfil y Funciones del Personal

13.2.1. Gerente General

Es el representante legal de la empresa y es responsable del correcto funcionamiento administrativo y financiero de la empresa, será el gestor y articulador de las diferentes áreas.

El perfil de dicho profesional es el siguiente:

Tabla 34: Perfil profesional del Gerente General

PUESTO:	Gerente General
Área:	Gerencia

Años de experiencia:	5 – 10 años
Posiciones a cargo	Jefe de Administración y Finanzas Dirección Médica
Estudios:	Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniería, Marketing MBA (De Preferencia)

Fuente: Elaboración propia

Las funciones serán:

- Desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuarios y entregar las proposiciones de las mismas para la aprobación de la Junta General de Accionistas.
- Las atribuciones del gerente se establecerán en el estatuto, al ser nombrado o por acto posterior. Salvo disposición distinta del estatuto o acuerdo expreso de la junta general o del directorio, se presume que el gerente general goza de las siguientes atribuciones:
 - Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social;
 - Representar a la sociedad, con las facultades generales y especiales previstas en el Código Procesal Civil;
 - Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones de la junta general, salvo que ésta decida en contrario;
 - Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de los libros de registros de la sociedad; y,
 - Actuar como secretario de las juntas de accionistas
- Evaluar reportes de situación financiera, ESF, ER, balances
- Generar estrategias para fidelizar clientes

13.2.2. Director Médico

Es el profesional médico con especialidad de Cirugía General, idealmente deberá tener una especialización o maestría en administración y gestión de servicios de salud. Tendrá las funciones de Director y se encargará de aprobar y garantizar la aplicación de los protocolos y técnicas que se establezcan, para cumplir con los parámetros trazados en todo el proceso del servicio de curación de heridas y ostomías, tanto administrativa, médica y técnicamente.

El perfil de dicho profesional debe ser el siguiente:

Tabla 35: Perfil profesional del Director Médico

PUESTO:	Director Médico
Área:	Dirección Médica
Años de experiencia:	5 – 10 años
Posiciones a cargo:	Médicos Enfermeras
Estudios:	Medicina

Fuente: Elaboración propia

Las funciones serán:

- Conducir y controlar las actividades del personal asistencial, para alcanzar los objetivos en salud establecidos por la Gerencia General.
- Organizar, conducir y controlar el proceso de programación del recurso humano, materiales e insumos para la prestación del servicio.
- Conducir y controlar que las prestaciones de salud que se brinden a los pacientes, se cumplan aplicando las Guías de Práctica Clínica, Protocolos y demás instrumentos institucionales, además de las normas de gestión, calidad y seguridad internas.
- Conducir, controlar y supervisar el proceso de capacitación que debe brindar la empresa a los médicos y enfermeras, con la finalidad de contar con personal mejor capacitado y con conocimiento en las mejores técnicas de curación.
- Realizar en el ámbito de su competencia otras funciones que le asigne la Gerencia General.

13.2.3. Médicos

Inicialmente, se contará con dos médicos especialistas en cirugía general o cirujanos plásticos, con la finalidad de que atiendan mejor las condiciones de los pacientes, al conocer las técnicas necesarias de curación. Serán los responsables de aplicar las disposiciones del Director Médico, se encargarán de la evaluación médica inicial y de control a los pacientes.

El perfil de dicho profesional deber ser el siguiente:

Tabla 36: Perfil Profesional del médico

PUESTO:	Médico
Área:	Asistencial
Años de experiencia:	5 – 10 años
Posiciones a cargo:	-
Estudios:	Medicina

Fuente: Elaboración propia

Las funciones serán:

- Establece el plan de trabajo para el tratamiento de heridas u ostomias.
- Realiza la asistencia médica a los pacientes, específicamente en las evaluaciones médicas iniciales, de control, final/alta.
- Supervisión del personal de enfermería y resolverá las solicitudes de asistencia por parte del personal de enfermería.

13.2.4. Enfermeras

Inicialmente, dos enfermeras que se encargarán de la curación de heridas y ostomías de mediana y alta complejidad, de acuerdo a su nivel de especialidad y grado de complejidad de los pacientes.

El perfil de dichos profesionales debe ser el siguiente:

Tabla 37: Perfil Profesional del Enfermero (a)

PUESTO:	Enfermero(a)
Área:	Asistencial
Años de experiencia:	2 – 3 años

Posiciones a cargo:	-
Estudios:	Enfermería

Fuente: Elaboración propia

Las funciones serán:

- Realizarán las curaciones teniendo como base el plan de trabajo inicial, en el cual participa.
- Monitorearán e informarán el estado de insumos para su reposición.
- Realizarán la coordinación para la esterilización del instrumental.

13.2.5. Financiero

Profesional que deberá contar con los conocimientos técnicos suficientes para elaborar la información financiera y contable que refleje el resultado de la gestión, que permita tomar las mejores decisiones. Además, será responsable del asistente administrativo.

El perfil de dicho profesional debe ser el siguiente:

Tabla 38: Perfil Profesional del Jefe de Administración y Finanzas

PUESTO:	Jefe de Administración y Finanzas
Área:	Administración y Finanzas
Años de experiencia:	5 – 10 años
Posiciones a cargo:	Asistente Administrativo
Estudios:	Titulado en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad, Derecho. De preferencia, contar con MBA

Fuente: Elaboración propia

Las funciones serán:

- Tendrá a su cargo los aspectos tributarios de la empresa.

- Reporta al gerente general, a quien mantiene informado mediante la presentación periódica de los estados financieros.
- Revisión de cambios normativos que puedan tener alguna implicancia para la empresa.
- Seguimiento de obligaciones contractuales con los terceros.

13.2.6. Asistente Administrativo

Encargada de registrar a las personas, asignar las citas, llevar el cronograma de atenciones y derivar a los pacientes con los especialistas en caso sea necesario. Además de las funciones propias y administrativas que demanda el cargo.

El perfil de dicho profesional debe ser el siguiente:

Tabla 39: Perfil Profesional de la Asistente Administrativo

PUESTO:	Asistente administrativo
Área:	Finanzas
Años de experiencia:	1 – 2 años
Posiciones a cargo:	-
Estudios:	Egresado o bachiller en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas.

Fuente: Elaboración propia

Las funciones serán:

- Gestionar las citas de pacientes y encargarse de la programación de las mismas.
- Gestionar las llamadas, correos electrónicos, correspondencia.
- Redactar, archivar y revisar documentos.
- Coordinar y agendar reuniones de negocios.
- Contratará el transporte cuando este sea necesario
- Contactará a los proveedores para la reposición de material.

14. BIBLIOGRAFÍA

1. Cruz, Pat, Sanchez, Espinoza, Rivas y Hernandez. (2009). Epidemiología de ostomías de eliminación en diferentes unidades de salud del Distrito Federal. Distrito Federal, Mexico. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3632410>
2. Baltazar, M. (2018). “Autocuidado de los pacientes portadores de colostomía que acuden a consulta externa de cirugía del Hospital San José Callao-2018”. Lima, Perú. Repositorio UCV. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/18388>
3. Nova, Camargo, Garzón, Pereira y Calderon. (2018). Perfil Epidemiológico de la Población con Ostomías de Eliminación de una Institución de Salud de Colombia. Colombia. Anedidic. Recuperado de https://www.anedidic.com/descargas/trabajos-de-investigacion/33/Perfil_epidemiologico.pdf
4. Munar N et ál. (1991). Modelo de atención en el tratamiento multidisciplinario de úlceras dérmicas de origen vascular en miembros inferiores. Clínica Marly. Bogotá.
5. Revista de la Asociación Colombiana de Dermatología y Cirugía Dermatológica. (2015). Colombia. Rev Asoc Colomb Dermatol. 2015 23: 4 (Octubre-Diciembre), Pag. 229-232.
6. LatinFocus: Economía peruana caerá 2.4% en el 2020, los detalles de 27 proyecciones. (2020). Lima, Perú. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/latinfocus-economia-peruana-caera-24-en-el-2020-noticia/>
7. Fariza, I. (2020). La economía peruana resiste a la crisis política. Madrid, España. Diario El País. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/15.%20La%20econom%C3%ADa%20peruana%20resiste%20a%20la%20crisis%20pol%C3%ADtica,%20IGNACIO%20FARIZA,79899503_016784.html
8. Redacción Diario Gestión. (2020). Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. Lima, Perú. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>

9. Policy Responses to Covid. (2020). Washintong, EEUU. Fondo Monetario Internacional, Rastreador de Políticas. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>
10. La Población de Lima Supera los Nueve Millones y Medio de Habitantes. (2020). Lima, Perú. INEI Oficina Técnica de Difusión. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf>
11. Situación de la población adulta mayor. (2020). Lima, Perú. INEI Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_adulto_mayor_oct_nov_dic2019.pdf
12. Residuos Sólidos. (sin fecha). Lima, Perú. Fondo Nacional del Ambiente Perú. Recuperado de <https://fonamperu.org.pe/residuos-solidos/>
13. Encuesta Nacional de Hogares. (2018). Lima, Perú. Ipsos Perú INEI. Recuperado de https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/672
14. Bastidas, J. Tipos de colostomía según su localización y la calidad de vida en los pacientes colostomizados que asisten al Consultorio Externo de Cirugía General del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, Lima, 2015. (2015). Lima, Perú. Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias de la Salud. Recuperado de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/444/Jairo_Tesis_bac_hiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
15. Mejía, R. Administración de riesgos. Un enfoque empresarial. (2006). Medellín, Colombia. Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, pp. 35-36. Recuperado de <https://www.eafit.edu.co/cultura-eafit/fondo-editorial/colecciones/academicos/Documents/1er%20CAP%C3%8DTULO-IDENTIFICACION%20DE%20RIESGOS.pdf>
16. Avila, J. Medición de riesgos financieros en empresas del sector real. (2005). Bogotá, Colombia. Javeriana, Pag 7,8,9,10,11. Recuperado de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis01.pdf>