



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DE SALUD**

**Evaluar la viabilidad del Proyecto de inversión Centro de Salud Ocupacional**

**Integral en el distrito de Lurín**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

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

**AUTORES**

Duran Vargas, Evelyn Maria (ORCID ID: 0000-0002-3864-0076)

Ipanaque Vega, Daria Paola (ORCID ID: 0000-0002-0887-1164)

Vasquez Vasquez, Listber Kelly (ORCID ID: 0000-0002-6353-7257)

**ASESOR(ES)**

Bailly Velasco, Luis Alberto (ORCID ID: 0000-0002-2766-8161)

**Lima, 12 de abril de 2023**

**Dedicatoria**

Dedicamos nuestra tesis a nuestras familias, principalmente a los más pequeños de casa por ser pacientes, a nuestros amigos por darnos su soporte y orientación constante, impulsándonos a conseguir nuestras metas a pesar de las dificultades, cansancio y horas de ausencia.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestros profesores del MBA Salud por su dedicación, compromiso y paciencia para ampliar nuestros conocimientos en especial a nuestro asesor Luis Bailly Velasco por sus enseñanzas y su calidad como persona, al Profesor Jorge Flores Delgado por su apoyo. Así mismo, un especial reconocimiento a Fiorella Abanto por su constante guía y disposición para resolver dudas.

## Resumen

El proyecto consiste en la apertura e implementación de un centro de salud ocupacional para la atención de trabajadores de empresas que cuenten con la necesidad sentida de dar cumplimiento a la normativa vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo, conforme se establece en la Ley N° 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento, realizando los exámenes médicos pre-ocupacionales, periódicos, de reincorporación, reingreso, por cambio de puesto de trabajo o de retiro, y que se encuentren principalmente en la zona de los ecoparques industriales del distrito de Lurín, y zona sur de Lima en los distritos de Chorrillos, Punta Negra, Pachacamac, San Bartolo, Santa María del Mar, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador, dirigida principalmente al sector industria, generando atenciones oportunas, disminución de la ausencia laboral, ahorros de horas hombre perdidas lo que permitirá disminuir los costos de sus sistemas de gestión. En este contexto, se ha valorado el contexto económico y particularmente el sector de la salud ocupacional, evidenciando un aumento en las exigencias a las empresas a raíz de la pandemia a través de la última Resolución Ministerial N° 1275-2021/MINSA, que crea la necesidad de atención y seguimiento de salud de los trabajadores en las diferentes modalidades de trabajo y rubros, sobre todo de enfermedades infecto contagiosas como el COVID-19, además de valorar los riesgos individuales de los trabajadores para contraer COVID-19 y sufrir complicaciones a consecuencias de la pandemia en la salud asegurando una reincorporación segura, así como la atención oportuna de accidentes laborales y la detección de enfermedades no transmisibles como son las enfermedades ocupacionales y las enfermedades crónicas.

En ese sentido, y conocedores de la poca disponibilidad de centros de salud enfocados en el ámbito ocupacional, nace la oportunidad de negocio para desplegar nuestro proyecto el que se basa en ofrecer servicios de salud ocupacional integral enfocado en la salud mental y el bienestar laboral de los trabajadores, generando valor mediante profesionales con altos estándares de calidad, servicios informatizados, enfocados en la prevención y detección temprana de enfermedades ocupacionales y las relacionadas al trabajo. Para ello brindaremos servicios especializados de salud ocupacional, psicología ocupacional, laboratorio, especialistas en radiología ocupacional con especialización en lecturas con metodología de Organización Internacional del Trabajo (OIT), neumología ocupacional a través de espirometrías de diagnóstico, telemedicina para la lectura de

electrocardiogramas, audiología ocupacional a través de otorrinolaringólogos especializados, así como sistemas de información en línea. Por lo tanto, el beneficio no será exclusivo de las empresas sino también de los trabajadores los mismos que evidenciaran la asistencia personalizada elaborada particularmente para ellos, creando así mayor fidelización con sus empleadores.

El centro ocupacional se encontrará ubicado en el distrito de Lurín, aledaño a los ecoparques del sector industrial. Nuestro mercado meta está conformado por empresas del sector manufactura.

**Palabras clave:** salud ocupacional, *in-house*, bienestar laboral, salud mental, salud integral

Evaluate the feasibility of the Occupational Health Center investment project in the district of Lurin.

### **Abstract**

The project consists of the opening and implementation of an occupational health center for the attention of workers of companies that need to comply with Law No. 29783 - Law of Safety and Health at Work and its regulations, carrying out medical examinations pre-occupational, periodic, reintegration, reentry and retirement, and that are mainly in the district of Lurin and surrounding areas, primarily aimed at the industry sector, generating timely attention, reduction in absenteeism, time savings that will reduce the costs of their management systems. Within the context above, the economic environment and specifically the current occupational health sector have been evaluated, finding growth in the demands on companies in the context of the pandemic through Ministerial Resolution No. 972-2020 / MINSA, which creates the need for health care and monitoring of workers in the different modalities and areas, especially infectious diseases such as COVID-19, in addition to assessing the consequences of the pandemic on the health of workers that allows reincorporation safety, as well as the timely care of occupational accidents as well as the detection of non-communicable diseases such as occupational diseases and chronic diseases.

In this context of ideas and knowing the limited availability of health centers focused on the occupational field, the business opportunity arises to develop our project, which consists of providing personalized and differentiated service, generating value through our professionals with high-quality standards, computerized services, focused on the prevention and early detection of occupational and work-related diseases. For this purpose, we will have an infrastructure designed and built specifically for the occupational health area. We will have health personnel specialized in occupational and environmental health and industrial engineers who will accompany us in providing the service. We will provide specialized services in occupational medicine, occupational psychology, laboratory, occupational radiology specialists with OIT readings, occupational pulmonology through diagnostic spirometry, telemedicine for reading electrocardiograms, occupational audiology through specialized otorhinolaryngologists, as well as online information systems.

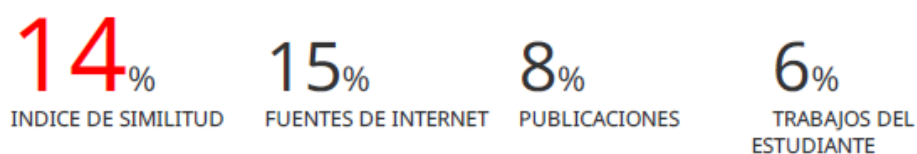
Therefore, the benefit will not be exclusive to the companies but also to the workers, who will demonstrate the personalized care explicitly designed for them, simultaneously generating greater integration with their employers.

Our center will be in the district of Lurin, close to the industrial sector. Our target market is made up of companies in the industrial sector.

**Keywords:** Occupational Medicine, In house, Specialized Professionals, Results 24 Hours, Case Follow-Up.

## N°6300\_Evaluar la viabilidad del Proyecto de inversión Centro de Salud Ocupacional Integral en el distrito de Lurín

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>cdn.www.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.dspace.unitru.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>qdoc.tips</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>myslide.es</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to Universidad Continental</b> Trabajo del estudiante	



		<1 %
10	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
11	Vallejo Araujo, Cesar   Tamayo Vera, Loida   Campana Garcia, Luis   Rodriguez Tucto, Marcos. "Facilidad para Hacer Negocios en Lima Sur", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
12	<a href="http://imqprevencion.es">imqprevencion.es</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://list.step.ilo.org">list.step.ilo.org</a> Fuente de Internet	<1 %
14	Risco, Cristina Liset Andrade   Torres, Giancarlo Agustin Guevara   Aparicio, Pedro Ruben Mayorga   Villanueva, Araceli Pacheco. "Plan y diseno De Una Propuesta De Negocio "P'Uku: Coworking gastronomico En El Distrito De San Isidro"", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2022 Publicación	<1 %
15	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %

16	<a href="http://www.digesa.minsa.gob.pe">www.digesa.minsa.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	Millones, Jonathan Andre Manrique   Vasquez, Victor Steve Ramos   Maguina, Milagros Mercedes Uriol. "Gestion de la Innovacion y Tecnologia en Empresas Peruanas de la Industria Quimica Pertenecientes al Sector Manufactura.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
19	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://vsip.info">vsip.info</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.esurco.com">www.esurco.com</a> Fuente de Internet	<1 %
23	Granda Casalino, Monika Mabel   Meza Povich, Anibal   Serruto Medina, Edwin   Velasquez Cuellar, Mitchell Alfredo. "Plan Estrategico Empresarial del Policlinico Divino Nino	<1 %

E.I.R.L.", Pontificia Universidad Católica del  
Peru - CENTRUM Católica (Peru), 2021

Publicación

---

24	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="https://mall.trunojoyo.ac.id">mall.trunojoyo.ac.id</a> Fuente de Internet	<1 %
26	Armando Manuel Villacorta Cavero, Juan Carlos Orellano Antúnez. "Velocidad y persistencia del riesgo en pandemia y la hoja de ruta del retorno", Quipukamayoc, 2020 Publicación	<1 %
27	<a href="https://web.ins.gob.pe">web.ins.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="https://docs.bvsalud.org">docs.bvsalud.org</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="https://repositorio.unitec.edu.co">repositorio.unitec.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
30	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
31	<a href="https://www.sunafil.gob.pe">www.sunafil.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="https://www.suseso.cl">www.suseso.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="https://docs.google.com">docs.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
34	<a href="https://repositorio.unp.edu.pe">repositorio.unp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.mintra.gob.pe">www.mintra.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
36	HIDROSUELOS S.A.S., SUCURSAL DEL PERU. "Instrumento de Gestión Ambiental Complementario al SEIA, del Proyecto Recuperación de Áreas Degradadas por Residuos Sólidos en el Sector Rosa Roja, Distrito de Pariñas, Provincia de Talara, Departamento de Piura-IGA0020976", R.S. N° 001-2022-SGAS-GSP-MPT, 2022 Publicación	<1 %
37	<a href="http://www.trabajo.gob.pe">www.trabajo.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
39	<a href="https://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="https://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %

42	<a href="http://zonasegura.seace.gob.pe">zonasegura.seace.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://aleph23.uned.ac.cr">aleph23.uned.ac.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.degerencia.com">www.degerencia.com</a> Fuente de Internet	<1 %
47	Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante	<1 %
48	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://www.investinperu.pe">www.investinperu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
50	CASTROMONTE LUNA RODOLFO SULPICIO. "PIGARS de la Provincia de Lima 2014-IGA0004062", Ordenanza N° 1803, 2021 Publicación	<1 %
51	Garate Robles, Richard. "Planeamiento Estrategico del Distrito de Punta Negra.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %

---

52	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
53	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	<1 %
54	webquery.ujmd.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
55	www.aesss.es Fuente de Internet	<1 %
56	www.extraley.com.pe Fuente de Internet	<1 %
57	www.orpjournal.com Fuente de Internet	<1 %
58	Ahumada Bautista, Andrea Alessandra. "La Vigilancia de la Salud de los Trabajadores Como Parte del Deber de prevención del Empleador", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru), 2022 Publicación	<1 %
59	Cossio Peralta, Andre Jorge. "El derecho a la intimidad en la vigilancia de la salud de los trabajadores", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
60	INERCO CONSULTORIA PERU S.A.C.. "ITS para el Proyecto Ampliación de la Línea 60K, Línea	<1 %

de Producción de Bebidas Carbonatadas y  
Cerveza en la Planta Huachipa-IGA0009885",  
R.D. N° 489-2019-PRODUCE/DVMYPE-  
I/DGAAMI, 2020

Publicación

---

61 [repositorio.urp.edu.pe](https://repositorio.urp.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

62 [www.scribd.com](https://www.scribd.com) <1 %  
Fuente de Internet

---

---

Excluir citas

Apagado

Exclude assignment

Activo

Excluir bibliografía

Activo

template

Excluir coincidencias < 20 words

## Tabla de Contenido

1.Descripción del Negocio.....	1
1.1    Antecedentes .....	1
1.2    Planteamiento del problema.....	2
1.3    Justificación .....	5
1.4    Objetivos del trabajo de investigación.....	5
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos.....	5
1.5    Concepto del Negocio.....	6
1.6    Modelo del Negocio.....	9
1.6.1    Segmentación .....	9
1.6.2    Propuesta de valor .....	9
1.6.3    Canales .....	9
1.6.4    Relaciones con Clientes.....	10
1.6.5    Fuentes de Ingresos .....	11
1.6.6    Actividades Claves .....	11
1.6.7    Recursos Claves.....	12
1.6.8    Socios Claves.....	12
1.6.9    Estructura de costos .....	12
2. Estudio de Mercado.....	14
2.1    Investigación de mercado .....	14
2.1.1    Metodología de la investigación.....	14
2.2    Oportunidades de mercado .....	29
2.3    Identificación y Análisis de la Demanda .....	30
2.4    Identificación y análisis de la Oferta .....	34
2.5    Mercado Potencial .....	37
2.6    Mercado Objetivo .....	37



2.7	Mercado Meta .....	37
3.	Estructura Legal y Tributaria. ....	38
3.1	Marco Legal .....	38
3.1.1	Normas Generales.....	39
3.1.2	Normas Específicas .....	40
3.2	Naturaleza Legal de la empresa .....	41
3.3	Estructura tributaria .....	41
	Impuesto a la renta .....	42
	Depreciación.....	42
	Participación en las utilidades .....	42
	Impuesto General a las ventas (IGV) .....	42
	Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF).....	42
	Impuesto Predial.....	43
4.	Plan Estratégico.....	44
4.1	Análisis del entorno y tendencias PESTEL .....	44
4.1.1	Análisis Político-Gubernamental.....	44
4.1.2	Análisis Económico .....	45
4.1.3	Análisis Social, Cultural y Demográfico.....	46
4.1.4	Análisis Tecnológico .....	48
4.1.5	Análisis Ecológico – Ambiental .....	48
4.1.6	Análisis Legal.....	48
4.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	50
4.2.1	Poder de negociación con los clientes .....	51
4.2.2	Poder de negociación de los proveedores.....	51
4.2.3	Amenaza de productos sustitutos .....	51
4.2.4	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	52
4.2.5	La rivalidad entre los competidores.....	53

4.3	Cadena de valor .....	54
4.4	Análisis FODA .....	55
4.5	Estrategia de negocio .....	56
4.6	Misión .....	56
4.7	Visión.....	56
4.8	Valores .....	56
4.9	Objetivos estratégicos del Negocio.....	57
4.10	Ventaja competitiva .....	57
4.11	Alianzas Estratégicas .....	58
4.12	Factores críticos del éxito .....	58
5.	Plan de Marketing .....	60
5.1	Público objetivo .....	60
5.2	Objetivo del Plan de Marketing .....	60
5.3	Portafolio de Servicios.....	60
5.4	Marketing Mix: .....	63
	Producto .....	63
	Precio.....	64
	Plaza .....	66
	Promoción .....	68
5.5	Gestión comercial .....	68
	Política de ventas.....	69
	Estrategia de ventas .....	69
	Retención de clientes.....	70
6.	Descripción Técnica: plan de producción y de compras. ....	71
6.1	Descripción Técnica .....	71
6.1.1	Procesos de servicios de salud ocupacional .....	71
	Distribución de las áreas .....	74

6.2	Plan de Operaciones.....	75
6.3	Plan de Compras .....	75
6.4	Actividades y recursos claves .....	76
6.5	Estructura de costos de plan de inversión .....	77
6.6	Prioridades competitivas .....	78
6.7	Capacidad Instalada .....	78
6.8	Estrategia de control de calidad .....	79
6.9	Estrategia de recuperación del servicio .....	80
6.10	Costos de producción.....	80
6.11	Indicadores claves de desempeño .....	81
	Porcentaje de exámenes médicos ocupacionales - EMOS por mes: .....	81
	Porcentaje de informes de exámenes médicos ocupacionales-EMOS entregados en 24 horas: .....	81
	Ausentismo laboral.....	82
	Posicionamiento del centro de salud ocupacional Medisalud.....	83
	Satisfacción del usuario.....	83
7.	Organización y Recursos Humanos .....	84
7.1	Organigrama .....	84
7.2	Grado de especialización de la empresa .....	84
7.3	Funciones de colaboradores.....	85
	Directorio .....	85
	Gerente General.....	85
	Director –Médico Ocupacional .....	86
	Médico Evaluador: .....	86
	Psicólogo.....	87
	Enfermera.....	87
	Técnica de Enfermería .....	87
	Técnica de radiología .....	88

Técnica de laboratorio .....	88
Técnica de audiometría .....	88
Técnica de oftalmología .....	89
Técnica de cardiología .....	89
7.4 Departamentalización por funciones.....	89
7.5 Línea de mando.....	90
7.6 Tramo de control.....	90
7.7 Grado de centralización .....	90
7.8 Normalización de la empresa.....	91
7.9 Plan de Recursos Humanos.....	91
7.10 Presupuesto proyectado .....	91
8. Viabilidad Económica y Financiera .....	95
Inversiones .....	95
Inversiones futuras. ....	97
Inversión total.....	97
8.1 Financiamiento.....	98
8.2.1 Financiamiento con deuda.....	99
8.2 Ventas proyectadas .....	99
Tarifario de ventas.....	100
Capacidad de producción proyectada.....	101
Presupuesto de ingresos por venta .....	101
Presupuesto de ingresos por venta .....	103
Presupuesto de egresos por venta.....	103
8.3 Estados financieros proyectados .....	106
8.4 Flujo de caja económico. ....	106
8.5 Flujo de deuda.....	106
8.6 Estado de Resultados .....	110

8.7	Escenarios .....	112
8.8	Punto de equilibrio.....	112
8.9	Costo de oportunidad del accionista y el costo promedio ponderado del capital 114	
8.10.1.	Costo de oportunidad del capital (COK o $K_e$ ).....	114
8.10.2.	Costo promedio ponderado del capital (CPPC ó WACC).....	114
9.	Valoración del Riesgo y estrategias de tratamiento .....	117
9.1	Identificación de riesgos .....	117
9.2	Criterios de selección.....	118
9.3	Estrategia de tratamiento del riesgo.....	120
10.	Conclusiones .....	122
11.	Recomendaciones.....	124
12.	Referencias .....	125

## Lista de Tablas

Tabla 1. Grandes y Medianas Empresas de Manufactura Versus Centros de Servicios de Salud Ocupacional.....	4
Tabla 2. Business Model Canvas de Medisalud.....	13
Tabla 3. Cuestionario de Perfil del Colaborador (Usuario).....	16
Tabla 4. Cuestionario de Perfil del Cliente (Empresa).....	18
Tabla 5. Participantes de Focus Group de Colaboradores (Usuarios).....	20
Tabla 6. Participantes de Focus Groups Dirigido a Responsables de Salud Ocupacional (Empresa).....	21
Tabla 7: Notificaciones de accidentes de trabajo, según actividad económica, 2021 .....	31
Tabla 8: Notificaciones de accidentes mortales, 2021 .....	32
Tabla 9: Notificaciones de incidentes peligrosos, 2021 .....	33
Tabla 10: Notificaciones de enfermedades ocupacionales por actividad económica, 2021 .....	34
Tabla 11. Estudio de Competidores. ....	36
Tabla 12: Proyección de trabajadores por tamaño de empresa .....	37
Tabla 13. Análisis PESTEL del Proyecto de Negocio Medisalud. ....	49
Tabla 14. Valor percibido del servicio de los competidores comparando los paquetes básicos .	65
Tabla 15. Valor percibido del servicio de los competidores comparando los paquetes ampliados .....	65
Tabla 16. Precios de los paquetes de EMOs de Medisalud.....	66
Tabla 17. Presupuesto del Plan de Marketing de Medisalud .....	70
Tabla 18. Horario de Atención de Medisalud. ....	75
Tabla 19. Inversión Total. ....	78
Tabla 20. Capacidad Instalada. ....	78
Tabla 21. Costos de Producción.....	81
Tabla 22. Costo de Personal Administrativo y Asistencial en Planilla Anual – 1er año.....	93
Tabla 23. Variación de Planilla Anual en un periodo de 10 años. ....	94
Tabla 24. Balance de equipos biomédicos, electrónicos y muebles.....	96
Tabla 25. Balance de insumos por exámenes.....	97

Tabla 26. Inversión Total en Medisalud.....	98
Tabla 27. Presupuesto y estructura de financiamiento capital y deuda.....	98
Tabla 28. Cronograma de Pagos. ....	99
Tabla 29. Tarifario de Ventas.....	100
Tabla 30. Producción de Servicios.....	102
Tabla 31. Ingresos Proyectados.....	104
Tabla 32. Egresos proyectados.....	105
Tabla 33. Flujo de Caja en Soles.....	107
Tabla 34. Flujo de Inversión. ....	108
Tabla 35. Flujo de Deuda. ....	108
Tabla 36. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	109
Tabla 37. Estado de Resultados.....	111
Tabla 38. Determinación del Valor Esperado. ....	112
Tabla 39. Punto de equilibrio .....	113
Tabla 40. Rendimiento y estructura del financiamiento del proyecto.....	114
Tabla 41. Indicadores financieros .....	116
Tabla 42. Identificación de Riesgos. ....	117
Tabla 43: Matriz de Clasificación de Criticidad de Riesgos.....	118
Tabla 44. Clasificación del riesgo.....	120
Tabla 45. Tratamiento del riesgo.....	121

## Lista de Figuras

Figura 1. Distritos de Lima Sur que son Parte de la Extensión de Empresas del Proyecto.....	7
Figura 2. Distribución de Grandes y Medianas Empresas de Lima Sur.....	8
Figura 3. Competidores en el Distrito de Chorrillos .....	34
Figura 4. Competidores en el Distrito de Villa El Salvador (VES).....	35
Figura 5. Competidores en el Distrito de San Juan de Miraflores (SJM).....	35
Figura 6. Competidores en el Distrito de Lurín.....	35
Figura 7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de Medisalud.....	54
Figura 8. Cadena de Valor de Medisalud.....	55
Figura 9. Distribución de las Empresas en el Distrito de Lurín. ....	67
Figura 10. Ubicación de los Competidores en el Distrito de Lurín y Potencial Ubicación de Medisalud.....	67
Figura 11. Mapa de Procesos de Entrega de Credenciales.....	72
Figura 12. Mapa de Procesos de la Evaluación Médica Ocupacional.....	73
Figura 13. Mapa del Proceso de Entrega de Informes Médicos Ocupacionales .....	74
Figura 14. Distribución de las Áreas Dentro de Medisalud. ....	74
Figura 15. Organigrama estructural desagregado por personas. ....	84



## 1. Descripción del Negocio

### 1.1 Antecedentes

De acuerdo con La Agenda del año 2030 para el Desarrollo Sostenible se reconoció la trascendencia de la seguridad y salud en el trabajo, en el Objetivo número 8 – Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS), el que se centra en el trabajo digno y el desarrollo económico. Del mismo modo, la Meta 8.8 protege los derechos laborales e impulsa los ambientes de trabajo seguros y sin riesgos para todos los trabajadores, así también, mediante el ODS número 3, se establece garantizar la salud y el bienestar de todos; convirtiéndose, la seguridad y la salud en el trabajo en pilares importantes para lograr el trabajo digno y el desarrollo sostenible (Organización de Naciones Unidas [ONU], 2015).

Adicionado a ello, se define a la *salud ocupacional* como la disciplina encargada de promover y mantener el mejor grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos sus puestos de trabajo, este bienestar se puede alcanzar previniendo las alteraciones de la salud, controlando los riesgos y adaptando el trabajo enfocado en las personas, así también a la búsqueda continua de dotar de herramientas a los trabajadores a fin de que puedan adaptarse a sus puestos de trabajo sin alterar las condiciones fisiológicas de cada ser humano permitiendo su desenvolvimiento seguro y saludable (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2009).

Asimismo, es importante mencionar que, según la OIT, en el año 2021 se suscitaron 1.9 millones de muertes por accidentes laborales y enfermedades profesionales o relacionadas al trabajo. Así también resalta que, cada año se vienen presentando aproximadamente 360 millones de accidentes laborales que sobrevienen en más de 4 días de ausentismo laboral (Organización Internacional de Trabajo [OIT], 2021).

Por otro lado, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2021), indicó que se notificaron 27,757 accidentes de trabajo a nivel nacional. De los cuales el 67% conllevó al desarrollo de algún grado de discapacidad y el 0.8% fueron mortales, siendo, la región Lima la que presentó el mayor porcentaje de accidentes de trabajo mortales (42%). Asimismo, señala que las actividades económicas de mayor mortalidad son explotación de minas y canteras (29.9%), la industria manufacturera (13.1%) y el transporte y, el almacenamiento y las comunicaciones (11.7%). Por otro lado, se notificaron 328 casos de enfermedades ocupacionales siendo la principal enfermedad

ocupacional notificada, las infecciones víricas (virus de hepatitis B, hepatitis C, VIH y otras).

Otro aspecto evaluado es la importancia de salud mental en el desempeño de los trabajadores. Al respecto, en el 2022 se señaló que de todos los adultos en edad para trabajar al menos el 15% experimentó un trastorno mental. Asimismo, se indicó que el trabajo aumentó los problemas sociales como intimidación y violencia psicológica (*mobbing*, en inglés) que impactaron negativamente en la salud mental de los trabajadores (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2022).

Es así como, OMS (2022) y la OIT (2022) señalaron directrices dirigidas a los gobiernos, empleadores, trabajadores y sus organizaciones con el objetivo de prevenir los riesgos de salud mental, proteger y promover la salud mental en el trabajo, y apoyar a las personas con problemas de salud mental con la finalidad de que puedan participar y mejorar en actividades laborales diarias.

En ese contexto, las evaluaciones médico-ocupacionales representan una necesidad de las empresas quienes tienen la obligación de asegurar que los trabajadores sean evaluados con exámenes preocupacionales que se realizan antes de iniciar la relación laboral, exámenes periódicos durante la relación laboral de manera anual o cada dos años considerando los riesgos identificados en la matriz de identificación de peligros, evaluación de riesgos y el control de los mismos en cumplimiento a la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo – Ley N° 29783, la Resolución Ministerial 312-2011/MINSA y las relacionadas a los diferentes sectores.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Toda empresa que se orienta a preservar la salud y la vida de sus colaboradores esta llamada a cumplir con Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo que establece:

Practicar exámenes médicos antes, durante y al término de la relación laboral a los trabajadores, acordes con los riesgos a los que están expuestos en sus labores, a cargo del empleador (Congreso de la República del Perú, 2011, Ley 29783, Artículo 49).

Del mismo modo el Decreto Supremo 006-2014-TR que modifica el reglamento la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo dice:

El empleador debe realizar los exámenes médicos comprendidos en el inciso d) del artículo 49 de la Ley, acorde a las labores desempeñadas por el trabajador en su récord

histórico en la organización, dándole énfasis a los riesgos a los que estuvo expuesto a lo largo de desempeño laboral (MTPE, 2014).

De la normativa antes citada, los exámenes médicos ocupacionales son obligatorios, los cuales deben ser realizados por las empresas.

En ese contexto, durante la pandemia del COVID-19, se registró un crecimiento de la demanda de servicios de salud ocupacional en un 40%. Existiendo una brecha importante entre la cantidad de establecimientos de servicios de salud ocupacional disponibles, el número de médicos con especialidad de medicina ocupacional y la demanda total de estos servicios (Pulso Salud, 2021).

En Lima metropolitana existen un promedio de 178 centros de servicio de salud ocupacional acreditados por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), estimándose que, durante la pandemia, el 25% de estos establecimientos de salud cesaron sus operaciones (Pulso Salud, 2021).

Siendo, que en Lima Norte y Lima Este existen 234 y 201 grandes y medianas empresas de manufactura respectivamente y 29 y 32 centros de servicios de salud ocupacional respectivamente, es decir, una proporción de 1 centro de servicio de salud ocupacional por cada 7 empresas. Asimismo, en Lima Centro existen 561 grandes y medianas empresas de manufactura y 108 centros de servicios de salud ocupacional, lo que correspondería, a una proporción de 1 centro de servicio de salud ocupacional por cada 5 empresas. (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2019, 2020).

En contra parte, en Lima sur existen 193 grandes y medianas empresas de manufactura y 9 centros de servicio de salud ocupacional; es decir, una proporción de 1 centro de servicio de salud ocupacional por cada 21 empresas (PRODUCE, 2019, 2020). Por lo que, se identificaría una demanda no atendida en la zona de Lima Sur.

**Tabla 1**

*Grandes y Medianas Empresas de Manufactura Versus Centros de Servicios de Salud Ocupacional.*

	<b>Total Empresas</b>	<b>Centros Ocupacionales</b>
Lima Centro	561	108
Lima Este	234	32
Lima Norte	201	29
Lima Sur	193	9
<b>Total general</b>	<b>1189</b>	<b>178</b>

*Nota.* Los datos proceden de “Consulta de Acreditación en Servicios de Salud Ocupacional”, por Dirección general de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, 2022 (<https://n9.cl/r631>) ; “Directorio Nacional de Empresas MIPYME del sector manufactura”, Ministerio de la Producción, 2020 (<https://cutt.ly/Xwual5Yo>); “Directorio Nacional de Grandes Empresas del sector manufactura”, Ministerio de la Producción, 2019 (<https://cutt.ly/Rwual8t0>)

Por otro lado, Atoche et al. (2021) respecto a la creciente necesidad de centros de salud ocupacional en Lima Sur, estudio que fuera realizado a 3,000 trabajadores en el contexto de COVID-19, de los cuales el 30% presentó riesgo alto en sufrir algún episodio relacionado a la salud mental, el 50% presentó un riesgo alto - mediano y sólo un 20% no presentó riesgo en su salud mental. Estos resultados evidencian el grave efecto de la pandemia de COVID-19 en la salud mental de los trabajadores, los cuales podrían continuar en los próximos años y que es necesario controlar y vigilar. He ahí la importancia de implementar programas de salud ocupacional que permitan el manejo de estrategias para prevenir daños a la salud psicológica, que permitan la reinserción, la participación y la recuperación en el aspecto de salud mental de los trabajadores. Asimismo, el informe reveló la brecha que existe en el apoyo a la salud mental.

Otro aspecto en tener en cuenta es el *bienestar laboral* de los trabajadores, la misma que se refiere a la:

Remuneración, el clima laboral, la relación entre pares y líneas jerárquicas, presiones, seguridad, salud y ergonomía en los ambientes, elementos de trabajo inapropiados o utilizados inapropiadamente, hábitos posturales, tipos de contratación, inciertos y falta de motivación; que impactan ya sea positiva o

negativamente sobre las personas (Muñoz, 2007, como se cita en López, 2015, p.11).

Al respecto, Marsh (2021) señala como resultado del COVID-19 a nivel mundial la inversión en estrategias para mejorar las condiciones laborales aumento en un 60%, mientras en el Perú pasaron de 50% a 45% del 2020 al 2021. Siendo, que las empresas que no brindaron los niveles adecuados de apoyo tendrían una fuerza laboral menos comprometida en su organización; conllevando, a enfrentar alta rotación de empleados y ausentismo por salud mental.

### **1.3 Justificación**

El presente proyecto de tesis desea satisfacer las necesidades del mercado, ante la insuficiente oferta de centros médico ocupacional que brinden atención integral a los colaboradores de las grandes y medianas empresas ubicadas en los distritos de Lima Sur, mediante programas que incorpore actividades que desarrolle salud mental y bienestar laboral de sus trabajadores.

### **1.4 Objetivos del trabajo de investigación**

#### ***Objetivo general***

Desarrollar el plan de negocios para un Centro de Salud Ocupacional Integral, orientado a la salud física, mental y al bienestar laboral, que preste servicios a las grandes y medianas empresas del sector de manufactura, ubicadas en Lima Sur.

#### ***Objetivos específicos***

- Identificar el potencial mercado de los servicios de salud ocupacional integral (salud física, salud mental y bienestar laboral).
- Identificar las necesidades y expectativas de las empresas manufactureras que toman el servicio de una empresa de salud ocupacional.
- Cumplir con el presupuesto de gastos administrativos y operativos anuales dentro de los valores establecidos con una variabilidad del +/- 7%.
- Cumplir con el presupuesto anual de inversión con una variabilidad del +/- 7%.
- Demostrar la viabilidad financiera del proyecto mediante las ratios TIR y VAN.

## 1.5 Concepto del Negocio

El presente plan de negocios tiene como finalidad implementar un centro de salud ocupacional Medisalud, que permita brindar un servicio integral de salud ocupacional que abarque la ejecución de exámenes médicos ocupacionales (EMOs) para empresas del rubro de manufactura de las grandes y medianas empresas ubicadas en la zona Lima Sur que abarquen los distritos de Lurín, , Villa el Salvador, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Pachacamac, Villa María del Triunfo, Punta Negra y Punta Hermosa.

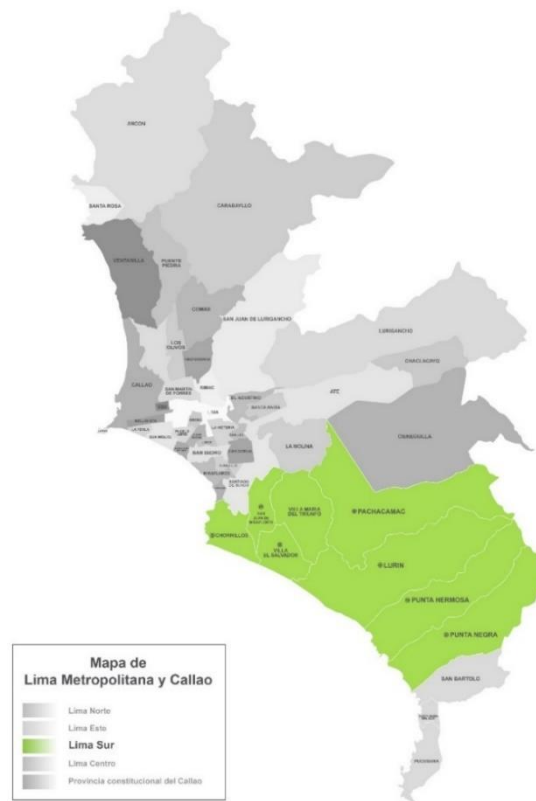
El abordaje de la salud que brindaremos en Medisalud abarca una mirada integral en la que el trabajador se convierte el núcleo de nuestra atención, comprendiendo que es un ser que puede tener dolencias corporales como emocionales que afectan tanto su salud física como mental.

Según Arango et al. (2021), existe correlación entre la producción de los trabajadores y el bienestar laboral de ellos, revelando que el bienestar laboral se encuentra relacionado con la mejora de la productividad de las empresas.

De acuerdo con la propuesta de Hurtado et al. (2021), la denominación salud plena e integral del ser humano, se encuentra ligado a todo aquello que influye en la persona, es así que se ha generado interés en el estado del medio ambiente que lo rodea, tomando especial énfasis en lo espiritual (intelectual y religioso), así como su relación con el resto de los seres vivos que habitan el planeta”.

## Figura 1

*Distritos de Lima Sur que son Parte de la Extensión de Empresas del Proyecto*

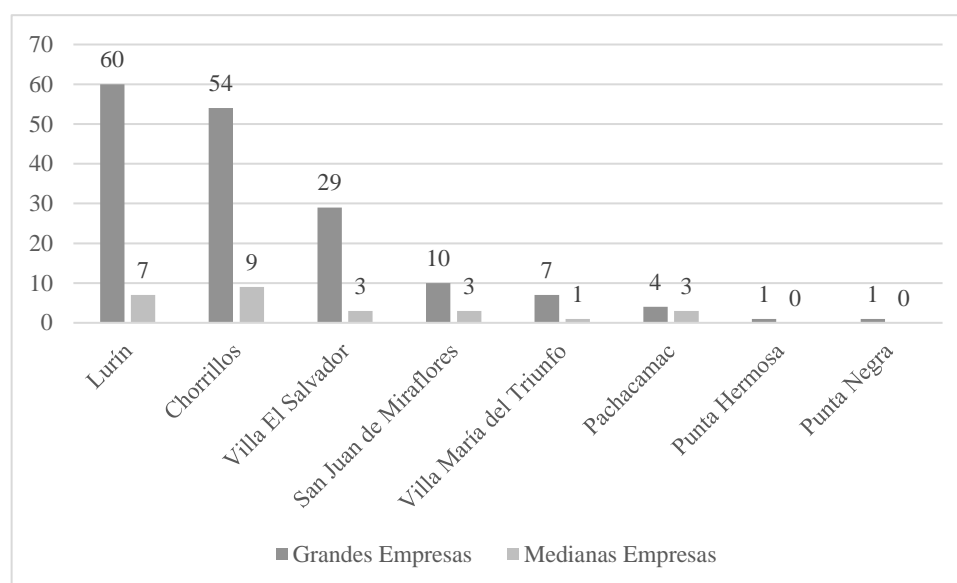


Respecto a nuestra segmentación geográfica en la zona de Lima Sur, la misma se ha visto priorizada sólo por aquellos distritos que cuentan con empresas en su jurisdicción es así que si bien, Lima sur abarca así mismo los distritos de San Bartolo, Santa María del Mar y Pucusana, estos no fueron considerados como distritos de relevancia ya que, según el Directorio de Empresas elaborado por el Ministerio de la Producción (2019), no cuentan con registro de empresas del rubro manufactura lo que podría ser una oportunidad en caso se abran grandes o medianas empresas a futuro. El planteamiento de este proyecto se ve sustentado en la presencia de 193 grandes y medianas empresas ubicadas principalmente en los ecoparques industriales del distrito de Lurín y los distritos de Lima sur como son Chorrillos, Punta Negra, Pachacamac, Santa María del Mar, San Bartolo, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores y Villa El Salvador, así como la presencia de 09 competidores en la zona. Cuando nos enfocamos en las empresas de manufactura, encontramos que existen 167 grandes empresas y 26 medianas empresas dispuestas de la siguiente manera, Chorrillos presenta 54 grandes empresas y 9 medianas empresas, seguida de Villa El Salvador con 29 grandes empresas y 3 medianas empresas,

seguidas de Villa María del Triunfo, Punta Hermosa, Pachacamac, y Punta negra siendo el foco más importante Lurín con 60 grandes empresas que representa el 36% y 7 medianas empresas que representa el 27% por lo que la propuesta de implementación de Medisalud sería en este distrito, además de ser el más céntrico a todas las empresas de la zona, lo que se muestra con mayor detalle en la figura N° 2 – Distribución de Grandes y Medianas Empresas de Lima Sur de acuerdo a la información de Produce del 2019.

**Figura 2**

*Distribución de Grandes y Medianas Empresas de Lima Sur*



*Nota.* Los datos proceden de “Directorio Nacional de Empresas MIPYME del sector manufactura”, Ministerio de la Producción, 2020; (<https://cutt.ly/Xwual5Yo>) “Directorio Nacional de Grandes Empresas del sector manufactura”, Ministerio de la Producción, 2019 (<https://cutt.ly/Rwual8t0>)

En ese contexto, la idea de negocio reside en la implementación del centro de salud ocupacional Medisalud, dirigido a brindar un servicio integral de salud ocupacional que abarque la ejecución de exámenes médicos ocupacionales (EMOs) para empresas del rubro de manufactura de las grandes y medianas empresas ubicadas en la zona Lima Sur que abarquen los distritos de Chorrillos, Punta Negra, Pachacamac, Santa María del Mar, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador, con una mirada holística del colaborador como un ser que requiere bienestar físico pero también mental.



## **1.6 Modelo del Negocio**

Osterwalder y Pigneur (2011), en su libro “Generación de Modelos de Negocio”, desarrollaron una herramienta para analizar modelos de negocio a partir de 9 elementos claves. A continuación, se describen los segmentos del modelo.

### ***1.6.1 Segmentación***

Presentamos tres tipos de segmentación: por tamaño de las empresas, el rubro y la ubicación geográfica.

El proyecto de negocio Medisalud está dirigido al segmento de grandes y medianas empresas del rubro de manufactura, ubicadas en algunos distritos de la zona Lima Sur como son: Chorrillos, Punta Negra, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.

Se excluyeron los distritos de Santa María, San Bartolo y Pucusana ya que, considerando que, según el Directorio de Grandes y Medianas Empresas de los años 2019 y 2020, no registran empresas del rubro de manufactura (Ministerio de la Producción, [PRODUCE], 2019).

### ***1.6.2 Propuesta de valor***

La propuesta de valor de Medisalud radica en los siguientes factores:

Mejorar y prevenir la salud integral de los colaboradores con el propósito de incrementar la productividad y reducir la incidencia de enfermedades y accidentes laborales realizando los exámenes médicos ocupacionales (EMOs) en nuestras instalaciones diseñadas para este tipo de atenciones o realizando los exámenes en la modalidad in house. De esta forma, contribuiremos en el mejor desempeño laboral de los trabajadores en las empresas y su círculo social y familiar, manteniendo un adecuado clima laboral, fortaleciendo la confianza y compromiso del trabajador con su empleador y, por ende, generando una mayor estabilidad laboral, impactando directamente en la salud mental y en el bienestar laboral del colaborador.

### ***1.6.3 Canales***

Hemos considerado los siguientes canales:

- Cartas de presentación entregadas de manera física en las empresas, así como de manera virtual.

- Entrega de encartes y portafolio de la propuesta de servicios.
- Visitas a nuestros clientes y potenciales clientes
- Entrega de material publicitario promocional, así como en espacios publicitarios en internet.
- Publicidad en redes sociales (LinkedIn, Instagram, Facebook, Youtube, etc..)

#### **1.6.4 Relaciones con Clientes**

Nuestro relacionamiento con los clientes se basa en:

- Brindar un servicio personalizado y customizado de acuerdo con los perfiles de los colaboradores. Pondremos al alcance de nuestros clientes la posibilidad de realizar sus exámenes médicos en nuestras instalaciones o realizar los exámenes de manera parcial o total *in-house*, es decir, en sus instalaciones.
- Mantener una comunicación fluida y cercana con nuestros clientes a través de diferentes medios como la vía telefónica, virtual y presencial. Además, de asignar un ejecutivo de cuentas para resolver las demandas de nuestros clientes con agilidad.
- Brindar 02 charlas y 02 talleres gratuitos que satisfagan las necesidades de los clientes en un abordaje hacia la salud integral de los colaboradores, englobando la salud física, mental y el bienestar laboral. Nuestra propuesta incluye la realización de 02 charlas de salud ocupacional relacionados a los riesgos detectados en la matriz de Identificación de Peligros y la Evaluación de Riesgos y Controles (IPERC) así como 02 talleres: 01 relacionada a salud mental (manejo de depresión, ansiedad y/o stress, etc.) y, otro taller que podrá ser elegido entre nutrición, yoga o de importancia de salud pública (Hipertensión Arterial, Diabetes Mellitus, Obesidad, etc.) para los colaboradores y sus familias, así como brindar la opción de tener consultas psicológicas con los colaboradores que lo requieran de acuerdo a lo que especificaremos en el Programa de Salud Mental.
- Ponemos a disposición de nuestros clientes una app en donde los colaboradores podrán acceder a programas de control y manejo de los hallazgos con tips y recomendaciones.
- Se entregará credenciales para descargar sus exámenes médicos ocupacionales desde nuestra plataforma web.
- Seguimiento post-servicio de los colaboradores y clientes.

### **1.6.5 Fuentes de Ingresos**

Los ingresos del proyecto estarían basados en las siguientes formas de pago:

- El pago de los servicios en paquetes customizados a solicitud y necesidad de los clientes.
- Pago en efectivo.
- Crédito a 30 y 60 días según historial crediticio.

### **1.6.6 Actividades Claves**

Las actividades claves las hemos dividido en tres frentes:

Actividades Claves relacionadas a la salud física:

- La realización de los exámenes médicos ocupacionales (EMOs) propiamente dicha.
- La entrega de los Informes Médicos a las 24 horas de realizado el examen.
- La posibilidad de realizar los exámenes médicos *in-house*: se realizarán las evaluaciones en las instalaciones de nuestros clientes a su solicitud.
- Brindaremos 02 charlas gratuitas sobre temas relacionados a la prevención de enfermedades y accidentes laborales o de acuerdo con los hallazgos que se encuentren al finalizar las evaluaciones médicas ocupacionales.
- Brindaremos la opción de solicitar de manera gratuita 01 charla cada 03 meses sobre patologías con impacto en salud pública: hipertensión arterial (HTA), diabetes mellitus (DM), dislipidemia, obesidad, tuberculosis, etc.

Actividades Claves relacionadas a la salud mental:

- Acceder al Programa de salud mental: las empresas tendrán la opción de solicitar este servicio adicional que consiste en brindar consultas psicológicas una vez al mes, o las veces que sean necesarias, para los colaboradores que así lo requieran y/o lo deseen. Las consultas se realizarían en citas de 30 minutos de duración en un horario coordinado previamente con Recursos Humanos. Este programa es flexible de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes con el foco en dar prioridad a la salud mental que repercutirá en tener un colaborador con mayor bienestar físico y mental.

Actividades Claves relacionadas al bienestar laboral:

Brindamos la opción de elegir 01 taller gratuito relacionado con:

- Nutrición: taller teórico – práctico sobre loncheras saludables una vez al mes, de manera gratuita, con una duración de 02 horas como máximo dirigido a los colaboradores.
- Yoga o baile: pondremos a disposición de nuestros clientes la opción de realizar un taller de yoga o baile una vez al mes de manera gratuita.
- Masajes: podrán solicitar sesiones de masajes de manera gratuita una vez cada 03 meses.

### ***1.6.7 Recursos Claves***

Entre los recursos claves consideramos los siguientes:

- Personal altamente calificado con certificaciones actualizadas
- Equipamiento clínico moderno
- Instalaciones amplias, cómodas y adecuadas para cada tipo de examen.
- Soporte para los clientes
- Página web y redes sociales de Medisalud

### ***1.6.8 Socios Claves***

Consideramos a los siguientes actores como socios claves en las operaciones de Medisalud:

- Profesionales de la salud – especialistas en Salud Ocupacional
- Proveedores de insumos y equipos médicos
- Proveedores de softwares ocupacionales – servicio técnico
- Servicios Logísticos
- Ministerio de Salud y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

### ***1.6.9 Estructura de costos***

Nuestra estructura de costos comprende los siguientes puntos claves:

- Costos fijos: Alquiler de local, planillas del personal administrativo y del personal asistencial (personal de salud), gasto administrativo, licencias software y/o permisos de funcionamiento, pago de servicios (agua, luz, internet, etc.).
- Costos variables: Materiales y suministros médicos, servicios tercerizados (servicio médico especializado, servicios generales).

**Tabla 2***Business Model Canvas de Medisalud*

<b>Socios Claves</b>	<b>Actividades claves</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con Clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales de la salud – especialistas en SO</li> <li>- Proveedores de insumos y equipos médicos</li> <li>- Proveedores de softwares ocupacionales – TI</li> <li>- Servicios logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen médico ocupacional (EMO) presencial y/o in-house.</li> <li>- Entrega de los informes médicos máximo en 24hrs.</li> <li>- Atención psicológica individual.</li> <li>- Talleres recreativos y charlas gratuitas</li> </ul>	<p>Brindar servicios médicos ocupacional integral, que comprenda la salud física, mental y bienestar laboral de los colaboradores, mediante realización de exámenes médicos ocupacionales en nuestras instalaciones y/o in-house, con resultados en máximo de 24 horas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio personalizado</li> <li>- Comunicación por vía telefónica, virtual y presencial</li> <li>- Charlas educativas gratuitas</li> </ul>	<p>Grandes y medianas empresas del rubro manufactura ubicadas en algunos distritos de Lima Sur: Lurín, Chorrillos, Punta Negra, Pachacamac, Santa María del Mar, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.</p>
	<b>Recursos Claves</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal calificado</li> <li>- Equipamiento clínico</li> <li>- Instalaciones</li> <li>- Soporte para los clientes (ejecutivo de cuentas)</li> <li>- Página web y redes sociales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartas de presentación</li> <li>- Encartes y portafolio de la propuesta del servicio</li> <li>- Visitas a los clientes</li> <li>- Material publicitario</li> <li>- Charlas ocupacionales</li> </ul>	
	<b>Costos</b>			<b>Ingresos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos: Alquiler del local, planillas, gasto administrativo, licencias software y/o permisos de funcionamiento, gastos de servicio</li> <li>- Costos variables: materiales y suministros médicos, servicio tercerizado</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de servicios</li> <li>- Pago en efectivo y crédito</li> <li>- Crédito a 30 y 60 días según historial</li> </ul>	

## 2. Estudio de Mercado

### 2.1 Investigación de mercado

Al requerir información primaria para realizar investigación de mercado, se puede recurrir a técnicas cualitativas o técnicas cuantitativas. La elección de la técnica se debe realizar en función del tipo de información que se necesita obtener.

Los focus groups se realizan para investigar el “porqué” subconsciente (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 1999). Ayuda a entender las preferencias de los consumidores, identificar sus sentimientos, sus actitudes, percepciones, intereses y todo aquello que define su conducta. Es así como los focus group se convierte en una metodología muy utilizada para conocer el mercado

Por lo expuesto, para realizar la presente investigación de mercado recurriremos a la técnica cualitativa de focus group, en función que nos permitirá introducirnos en la dinámica interna de los usuarios y clientes de servicios de salud ocupacional, profundizar en sus sentimientos, preferencias, motivaciones y expectativas.

#### 2.1.1 Metodología de la investigación

El focus group ha tenido el objetivo de conseguir información sobre la caracterización de las personas que utilizan los servicios de salud ocupacional de grandes y medianas empresas del rubro de manufactura, así como características de la oferta de centros de Salud Ocupacional existente.

Se realizó dos (02) focus group debido que nuestro servicio está microsegmentado, en cuanto, está orientado a brindar servicio de salud ocupacional a grandes y medianas empresas de rubro de manufactura ubicadas en los distritos de Lurín, Pachacamac, Villa el Salvador, Punta Hermosa, San Juan de Miraflores, Punta Negra y Villa María del Triunfo, de la zona de Lima Sur.

##### 2.1.1.1 Muestra

Seis (6) participantes en cada focus group.

##### 2.1.1.2 Perfil

- Colaborador de grandes y medianas empresas de rubro de manufactura de la ciudad de Lima, que haya realizado examen médico en el último año.

- Responsable de salud ocupacional en grandes y medianas empresas de la ciudad de Lima, en el último año.

#### 2.1.1.3 Técnica e instrumento de recolección:

Se construyeron dos instrumentos, ambos instrumentos fueron divididos en 6 dimensiones, las cuales son:

- Experiencia del usuario: Conjunto de *experiencias* que tiene un *cliente o usuario* con la empresa de salud ocupacional durante el tiempo en el que haya una relación de servicio.
- Satisfacción del servicio: Cuya definición es el nivel de cumplimiento de los servicios que la institución de salud ofrece, y ello relacionado con las expectativas y percepciones del usuario (Ministerio de Salud, [MINSAL], 2011).
- Capacidad de respuesta de competidores: está definida como disposición y destreza de servir a los usuarios de salud brindándole atención oportuna y rápida de cara a la demanda, con calidad y oportunidad (MINSAL, 2011).
- Accesibilidad: De fácil acceso por cualquier usuario. Permite que los entornos, los productos, y los servicios sean utilizados sin problemas por todos los usuarios, en cuanto se encuentra cercanos a domicilio y/o centro de labores.
- Salud Mental: Se encuentra definido como estado de bienestar que permite al individuo desarrollar su potencial, enfrentarse a las tensiones de la vida y saber afrontarlas de tal forma que pueda trabajar de forma productiva, y que con ello pueda contribuir en su comunidad (OMS, 2011).
- Expectativas: Cuya definición se refiere a lo que el usuario, pretende recibir del servicio prestado en una institución de salud” (MINSAL, 2011).

El primero estuvo compuesto por 21 preguntas dirigidas a colaboradores y un segundo instrumento de 13 preguntas dirigidas al responsable de salud ocupacional.

**Tabla 3***Cuestionario de Perfil del Colaborador (Usuario)*

<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
Primera: Experiencia del usuario	1. ¿Dónde fue realizada su última evaluación médico ocupacional? 2. ¿Cree que es importante la evaluación médico ocupacional? ¿Por qué? 3. ¿Qué sensaciones, emociones o sentimientos antes de una evaluación y durante una evaluación ha presentado usted? 4. ¿Qué elementos o condiciones harían que una evaluación médico ocupacional sea más agradable para usted?
Segunda: Satisfacción	5. ¿Usted se siente satisfecho con el servicio brindado en su última evaluación médico ocupacional? ¿Por qué? 6. ¿Considera que se podría mejorar el flujo de la evaluación médica ocupacional? ¿En qué servicio? 7. ¿Cómo podría mejorarse el flujo de la evaluación médica ocupacional? 8. ¿Qué servicios podrían modificarse o añadirse en la evaluación médica ocupacional de modo que ésta mejore?
Tercera: Capacidad de respuesta de competidores	9. ¿Cuánto tiempo duró su evaluación médico ocupacional desde que inició hasta que culminó? 10. ¿Usted fue programado en un horario específico? 11. ¿Cuánto tiempo esperó para iniciar su atención? 12. En relación con la ubicación del centro de salud ocupacional, ¿cuánto tiempo le demoró llegar desde su domicilio o centro de labores?
Cuarta: Accesibilidad	13. ¿Considera que fue de fácil acceso desde su domicilio o centro de labores? 14. Durante la pandemia Ud. experimentó algunas de estas alteraciones?
Quinta: Salud Mental	Cansancio, agotamiento, alteración del sueño, nerviosismo o ansiedad. ¿Por qué?
<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
Quinta: Salud Mental	15. En el caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Usted solicitó ayuda? ¿Quién o dónde recibió esta ayuda?



Sexta  
dimensión:  
Expectativa  
del usuario

- 
16. ¿Considera Ud. que es importante que su centro laboral desarrolle programas que promuevan la salud mental de los trabajadores? ¿Por qué?
17. ¿Qué tipo de ayuda le hubiera gustado recibir o le gustaría recibir en caso de presentar problemas relacionados a la salud mental?
18. Durante la pandemia Ud. experimentó algunas de estas alteraciones? Cansancio, agotamiento, alteración del sueño, nerviosismo o ansiedad. ¿Por qué?
19. En el caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Usted solicitó ayuda? ¿Quién o dónde recibió esta ayuda?
20. ¿Considera Ud. que es importante que su centro laboral desarrolle programas que promuevan la salud mental de los trabajadores? ¿Por qué?
21. ¿Qué tipo de ayuda le hubiera gustado recibir o le gustaría recibir en caso de presentar problemas relacionados a la salud mental?
-

**Tabla 4***Cuestionario de Perfil del Cliente (Empresa)*

<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
Primera dimensión: Experiencia del cliente	1. ¿Cuál es el centro de salud ocupacional con el que trabaja? ¿Cuáles son las características que considera más importantes al momento de elegir el/los centros de salud ocupacional? ¿Por qué?
Segunda dimensión: Satisfacción	2. ¿Cómo calificaría su experiencia con el actual centro de salud ocupacional? 3. ¿Cómo calificaría el servicio brindado por la actual empresa de salud ocupacional?
Tercera dimensión: Accesibilidad	4. ¿Qué factores serían determinantes para que decida cambiar de proveedor de servicio de salud ocupacional? 5. En relación con la ubicación del centro de salud ocupacional, ¿es de fácil acceso desde su empresa? 6. ¿Le gustaría que los exámenes médicos ocupacionales se realicen dentro de la empresa?
<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
Cuarta dimensión: Capacidad de respuesta de oferta	7. ¿Cuánto tiempo dura una evaluación médico ocupacional con su proveedor actual? 8. ¿En cuánto tiempo le entregan las evaluaciones médicas ocupacionales y a través de que medio?
Quinta dimensión: Salud Mental	9. El servicio brindado por la empresa de salud ocupacional contratada actualmente ¿Ha tenido impacto en sus indicadores de Seguridad y Salud en el trabajo? ¿Cómo? 10. Durante la pandemia, los colaboradores experimentaron cansancio, agotamiento, alteración del sueño, nerviosismo o ansiedad. ¿Solicitaron ayuda?
Sexta dimensión: Expectativa	11. ¿Considera relevante que la empresa de evaluación de salud ocupacional ofrezca actividades relacionadas con salud mental? ¿Qué servicios de salud mental le gustaría recibir? 12. Considera que las siguientes actividades puedan generar impacto en el ambiente laboral de sus colaboradores: – Sesiones psicológicas (grupales o individuales) – Talleres de nutrición: loncheras saludables, repostería saludable, etc. – Sesiones de yoga o baile a. Sesiones de masajes

Ambos instrumentos fueron validados por juicio de expertos (ver Anexo 1, 2 y 3 de validación de instrumento), cuyo perfil es el siguiente:

- Doctora Mónica Regalado Chamorro, con Formación académica en Educación y Hotelería y Turismo, con 17 años de experiencia. Docente en la Universidad Científica del Sur Docente RENACYT, especialidad en metodología cualitativa – Grupo: Carlos Monge Medrano -Nivel IV, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5298-103X>, Scopus Author ID: 57223141222.
- Rocío Adriana Salas Laines, Máster en Administración de Negocios en ESAN Con formación académica en Administración de empresas, y experiencia profesional de más de 5 años en Marketing, investigación de mercados, estadística, actualmente laborando en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5271-3905>.
- Manuel Alexander López Uribe, especialista en Administración de Servicios y Marketing. Licenciado en Administración de Turismo por la UNMSM, Egresado de la carrera de Educación por la UNMSM. Diploma Internacional en Marketing por ESAN y Carlos Madrid III de España. MBA en Administración con especialidad en Marketing por ESAN. Jurado de Tesis y Plan de Negocios en IPAE y UCV. Asesor de Tesis en UPN, IPAE, UTP y UCV. Actualmente con investigaciones en Marketing de Servicios. <https://orcid.org/0000-0003-1164-8323>.

Se realizó dos focus group mediante el uso de aplicativo Microsoft Teams el que contó con el consentimiento informado de los participantes previo a la realización de focus group (ver Anexo 4: Consentimiento Informado), ello en conformidad al numeral 5.2 “acorde con el principio de respeto a la dignidad y libertad de la persona, cuando un proyecto de investigación involucre a personas como sujetos de investigación necesariamente se solicitará su consentimiento informado y expreso” (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], 2017). En el mencionado consentimiento informado se les informó el objetivo del focus group y los fines académicos de la información que se recabará, así también, se explicó que la sesión sería grabada y se preservaría en todo momento el derecho a la confidencialidad de los datos personales tal como lo estipula el numeral 5.8 que indica “en la misma línea de la corresponsabilidad, todos los investigadores participantes en un proyecto deben salvaguardar la confidencialidad referida a las eventuales personas que sean sujetos de investigación, a los resultados sensibles o patentables de la investigación, así como a la información

interna exclusiva de la universidad” (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], 2017), en ese contexto de ideas se reiteró ello a los participantes al inicio de cada focus group que serían usadas sus respuestas, salvaguardando su identidad así como la de sus empresas con códigos o descripciones generales.

El primer focus group de colaboradores, se realizó a las 18:00 horas del 09 de noviembre del año 2022 y tuvo una duración de 120 minutos. Conto con la participación:

**Tabla 5**

*Participantes de Focus Group de Colaboradores (Usuarios)*

<b>Grupo</b>	<b>Tipo</b>
C001	Empresa de lácteos, jefe en aseguramiento de la Calidad / unidad de empaques flexibles
C002	Empresa del rubro de metal mecánica / asistente contable
C003	Empresa del rubro de metal mecánica / jefe de producción
C004	Empresa empaquetadora al frío / enfermera ocupacional
C005	Empresa de hidrocarburos / operador
C006	Empresa del rubro manufactura / asistente administrativo

El segundo focus group de responsable de salud ocupacional, se realizó a las 18:00 horas del 10 de noviembre del 2022 y tuvo una duración de 90 minutos. Contó con la participación:

**Tabla 6**

*Participantes de Focus Groups Dirigido a Responsables de Salud Ocupacional  
(Empresa)*

<b>Grupo</b>	<b>Tipo</b>
RH01	Empresa industrial del metal / analista de recursos humanos
RH02	Empresa del rubro de elaboración de productos de molinería / médico ocupacional
RH03	Empresa explotadora de minerales / jefe de recursos humanos
RH04	Empresa de reparación y producción / gerente general
RH05	Empresa de hidrocarburos / jefe de Seguridad y salud en el Trabajo
RH06	Empresa del rubro metalmecánica / gerente general

#### 2.1.1.4 Resultados del Focus Group de usuarios de servicios de salud ocupacional

**Objetivo: Indagar sobre la experiencia del cliente en su última evaluación médica ocupacional realiza en su empresa.**

La mayor parte de entrevistados manifestaron que su último examen médico ocupacional fue realizado en su centro de labores o cerca al mismo.

C002 manifestó, “me demoro en llegar aproximadamente 30 minutos”

Además, todos los participantes consideraron importante realizar evaluación de salud ocupacional, por permitir conocer la condición física y mental en la que se encuentran.

C001 manifestó:

Si, la cultura peruana muy poco es de hacerse un chequeo, creo que son pocas las personas que lo realizan, esto de los exámenes médico-ocupacionales, yo creo que si es importante ya que es una ayuda de la empresa para diagnosticarnos en qué situación de salud estamos, lógicamente esto está alineado a nuestro desempeño dentro de la empresa, yo creo que si es importante realizar estos exámenes anuales.

En cuanto, a la sensación, emoción o sentimientos que experimentaron antes y después de su última evaluación médico ocupacional, la mayoría de entrevistados señalaron

que su última evaluación médico ocupacional generó expectativa de conocer el resultado de la evaluación si se encontraban Aptos o No apto, así también refieren que generó un poco de nerviosismo.

C001 manifestó, “primero responsabilidad porque algunos exámenes requieren de preparación, después un poco de temor al resultado de los análisis porque como no tenemos esa cultura de prevención y también incomodidad del tiempo de espera”. Del mismo modo C002 indico:

En mi caso, me han hecho exámenes médicos, y como soy nerviosa al momento de pasar laboratorio y también en la audiometría tenía que consultarme porque si no podía salir mal, la espirometría también, nervios al proceso, a que al momento de terminar me digan si estoy APTO o NO APTA o tengo alguna observación.

Por otro lado, en cuanto a los elementos o condiciones que haría que la evaluación médico ocupacional sea más agradable, los participantes señalaron que se respete los horarios de programaciones previamente realizadas, así como la disminución del tiempo de espera, sobre todo en la toma de muestras de laboratorio, que exista flujos de atención claramente definidos, refieren que esto haría su experiencia más agradable.

**Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del colaborador por el servicio recibido en su última evaluación médica ocupacional.**

Los participantes señalaron encontrarse insatisfecho por su última evaluación médico ocupacional, por incumplimiento en el horario de programación del examen médico ocupacional, largos tiempos de espera, desorden del flujo de realización del examen médico ocupacional y la duración de este, además se manifestaron decepcionados con poca expectativas respecto a los resultados de las evaluaciones por haberlas percibido muy superficiales.

C006 indicó:

Bueno, la última evaluación la pase en XXXX, y no, para nada satisfactoria, numero 1 por lo que acabo de mencionar, fue muy desordenado el flujo de los trabajadores, si bien había personas que trataban de orientarnos, no era lo suficientemente organizado, por otro lado, las evaluaciones las vi muy someras,

especialmente la evaluación médica, la evaluación oftalmológica las vi muy superficiales, y además aunado a ello, algunos resultados como que no estaban muy acorde a la realidad, entonces me dejó mucho que desear de ese centro porque al menos para mí no fue confiable esa evaluación para mí fue como si no la hubiera pasado.

Por otro lado, los participantes señalaron que sí se podría mejorar el flujo de evaluación médico ocupacional. Siendo los servicios de laboratorio, evaluación oftalmológica y evaluación médica ocupacional, donde deberían realizarse las mejoras. Asimismo, señalaron que las mejoras podrían ser en la toma de muestra, que sea realizada en el centro de labor (in house), que las evaluaciones médicas sean a profundidad, que se cuente con un coordinador que oriente y verifique el cumplimiento de los flujos finalmente respecto a los servicios que podrían añadirse refieren que se debe explicar en el centro ocupacional porque los trabajadores deben pasar evaluación médico ocupacional.

**Objetivo: Conocer la capacidad de respuesta de competidores.**

Con respecto, al tiempo promedio de duración de la última evaluación médico ocupacional, los participantes señalaron que se encontraban entre 4 horas y 9 horas, siendo el tiempo promedio de 6 horas.

C004 indicó, “demoró 9 horas”.

Asimismo, los participantes señalaron que la realización de sus exámenes médicos ocupacionales sí fueron programados en un horario específico, sin embargo, señalaron que no fueron atendidos en el horario que fueron programados y que tuvieron que esperar entre 40 minutos a 120 minutos, siendo el tiempo de espera promedio de 60 minutos.

**Objetivo: Indagar sobre accesibilidad de competidores.**

La mayoría de los participantes señalaron que los centros de servicios de salud ocupacional se encontraban cercanos de sus domicilios, siendo el tiempo promedio para llegar de 20 minutos, en contra parte, otros señalaron que se realizó en su centro de labores o que fueron trasladados por movilidad de su centro de labores.

Asimismo, los participantes señalaron que los centros de servicio de salud ocupacional donde se realizó su última evaluación médico ocupacional fueron de fácil acceso de llegar desde su domicilio o centro de labores.

**Objetivo: Indagar sobre la salud mental de los trabajadores.**

Los participantes señalaron que experimentaron alguna alteración del sueño, cansancio, ansiedad, depresión y estrés laboral durante la pandemia. Siendo, el estrés laboral la alteración más frecuente. Por otro lado, la mayoría de los participantes señalaron no haber buscado ayuda.

C001 refiere:

Bueno el tema de la pandemia fue un cambio radical el 15 de marzo del 2020, bueno trabajar en casa no fue fácil, para mí yo sentía más responsabilidad porque se mezclaban con las actividades de casa, y tenías que estar en otra reunión, para mí fue un estrés, prefería regresar a trabajar, bueno fue un cambio, creo que hay gente que se amoldo a este sistema, pero en mi caso es más el tema presencial, no se presta mi trabajo para hacerlo remotamente.

De la misma manera C003 indicó:

Yo podría decir que claro que fue chocante, al comienzo, inmovilizarse desde el lunes, y todos encerrados en casa quedas en shock, aunque como padre de familia debes manejar el control, creo que en este tipo de exámenes debe de ir incluido un psicólogo, para manejar las frustraciones que puedes tener. Cuando estas en máquinas, creo que tienes que esperar que las cosas se solucionen para poder laborar. Estoy de acuerdo con psicólogo y psiquiatra.

Asimismo, los participantes consideran importante que su centro de labores desarrolle programas que promuevan la salud mental de los trabajadores, porque ayudaría al desarrollo de sus actividades diarias y laborales. Siendo, el tipo de ayuda que les hubiera gustado de recibir, los participantes señalaron evaluaciones psicológicas y programa de acompañamiento.

De esta manera C004 refirió:



Sí, claro que sí, yo creo que, si no estamos lo suficientemente centrados o equilibrados, no podremos tener la concentración y la energía necesaria para continuar con nuestras labores, y un tema de tensión o estrés puede perjudicar las actividades.

**Objetivo: Conocer las expectativas sobre otros servicios de salud ocupacional**

Los participantes consideraron importante contar con espacios de capacitación sobre alimentación saludable, sugiriendo realización de talleres en lugar de capacitaciones sobre alimentación saludable.

Asimismo, la mayoría de los participantes consideraron de valor contar con espacios que promuevan actividades físicas, como baile y yoga.

Además, todos los participantes consideraron de valor contar con espacios que promuevan la salud mental, como terapia psicológica, teatro y espacios de intercambio de experiencias.

Finalmente, los participantes señalaron que lo que esperarían en su próxima evaluación médica ocupacional es que esta sea realizada en la hora programada, el tiempo de duración de la evaluación no se larga y que sea brindada con calidad y calidez.

**2.1.1.5 Resultados del Focus Group de Recursos Humanos - Clientes**

**Objetivo: Indagar sobre experiencia del cliente con el actual centro de salud ocupacional contratado.**

Los participantes señalaron que los centros de servicios de salud ocupacional con la que actualmente trabajan se encuentran Enlace Médico Financiero, SAMA, Preventis Salud Ocupacional, MEDCAM y SIGSO.

Asimismo, señalaron que entre las características que considera más importantes para elegir el centro de servicios de salud ocupacional es el precio, servicio in-house y disponibilidad.

Por otro lado, la mayoría de los participantes calificaron su experiencia como “buena”, resaltando la disponibilidad de varias sedes para realización de exámenes, disponibilidad, entrega oportuna de resultados y contar con asesor de ventas.

RH01 refirió:

Yo siempre soy de la idea de no trabajar con uno solo, sino tener varias alternativas por temas de lugares, por tema de eficiencias, por tema de que a veces las minas te piden un examen, no sé, el Anexo 16, no, pero yo principalmente trabajaba con una que no recuerdo el nombre, MEDCAM y SIGXO. Porque trabajé con SIGXO, Primero por precio. Realmente me daban un muy buen precio. Ya teníamos bastante tiempo trabajando con ellos, como unos 3 o 4 años, entonces había una fidelización ahí, aparte de por precio. Teníamos ahí un asesor comercial muy bueno, muy, muy, muy bueno, que siempre me daba la solución, siempre me daban una alternativa. Cuando hicimos el in house me dio 1000 alternativas, me dio, 1000 opciones y siempre estuvo ahí. ¿No? O sea, yo pienso que la relación con tu comercial es bastante importante, no por el tema de los precios, es y será una empresa que se adapta mucho, no, pero utilizada. Por ejemplo, MEPCAM. En la época de la COVID-19, también con las pruebas rápidas, y también aprendí a trabajar con varios proveedores por el tema de la demanda, pero si trabajé con SIGSO.

#### **Objetivo: Conocer la satisfacción del servicio brindado**

Todos los participantes señalaron encontrarse satisfechos con el servicio de salud ocupacional actual, resaltando la oportunidad de entrega de resultados entre 24 a 48 horas, disponibilidad y contar con asesor comercial.

Sin embargo, señalaron que los factores determinantes para cambiar de centro de servicio de salud ocupacional sería el precio. También señalaron que otro factor sería que contara con varias sedes y la calidad del servicio.

RH05 indico, “realmente lo calificaría Bueno, es muy buen centro y tenemos la información bastante rápida y bueno, verdad que no tengo ninguna mala experiencia con ellos, ya venimos trabajando aproximadamente 2 años”

#### **Objetivo: Indagar sobre la accesibilidad de centros de salud ocupacional**

La mayor parte de los participantes señalaron que la ubicación de su actual centro de salud ocupacional, se encuentran cercano a su centro de labores. No obstante, todos los participantes señalaron que les gustaría que los servicios de salud ocupacional sean brindados *in-house*.

RH02 refirió, “creo yo, que debería ser en la empresa, porque todos los trabajadores vivimos en diferentes distritos, y sería mejor si fuera en la empresa.”

### **Objetivo: Conocer la capacidad de respuesta de oferta**

Los participantes señalaron que la duración de los exámenes médicos ocupacionales fue entre 2 horas a 4.5 horas, siendo el tiempo promedio de duración de 3 horas.

RH05 indicó, “si mira, va a depender del alcance, tenemos trabajadores que hacen trabajos de alto riesgo unas 4.5 horas, y los administrativos 2 horas.”

En cuanto, al tiempo de entrega de las evaluaciones médicas ocupacionales, los participantes señalaron que el tiempo de entrega de resultados entre 5 horas y entre 48 horas, siendo el tiempo entrega de 24 horas. Los cuales fueron entregados mediante plataforma virtual.

Asimismo, todos los participantes señalaron que el servicio de salud ocupacional contratado, si han tenido impacto en sus indicadores de Seguridad y Salud en el Trabajo, en cuanto, contribuye a la disminución de ausentismo laboral e identificar personal de riesgo.

RH05 indicó:

Definitivamente que si, por ejemplo, ahí podemos saber que personal está apto para poder laborar, y saber que contamos con personal sano y cumple los protocolos que exige el cliente, porque si no puede estar laborando y no sabemos cómo están. Nos permite identificar quienes son de alto riesgo o no puede laborar en una determinada área. Y nos permite dar un servicio de calidad con personal calificado.

### **Objetivo: Indagar sobre problemas de salud mental**

Todos los participantes señalaron que sus colaboradores experimentaron cansancio, agotamiento, nerviosismo o ansiedad durante la pandemia, siendo la más frecuente el estrés laboral. Siendo, que todos los participantes señalaron que buscaron ayuda, misma que fue proporcionada por servicio social o psicología de la propia empresa o aseguradora.

RH05 refirió:

Si, efectivamente los trabajadores tenían pánico, miedo en alguno de ellos, y si se trabajó algunos programas, todo dentro de la empresa, uno en el área de RRHH y con el personal de selección, hacían llamadas telefónicas, seguimiento que también es parte de su trabajo al desempeñar la psicología, también la asistente social. Seguimiento que también es parte de su trabajo al ser psicóloga, esto es uno y lo otro también se manejaba con las aseguradoras, también ellos brindaban algunas opciones con terceros para nosotros poder acceder a algunas capacitaciones o consultas o información que ayudaba a la tranquilidad de trabajador, y se le podía entregar a cierto grupos donde tenían mayor incidencia de estos temas de traumas o miedos, nosotros tenemos en la empresa donde estoy, tenemos 2 tipos puestos, hay trabajadores que están netamente en la planta y trabajadores que tienen contacto con el cliente con el público entonces, básicamente ellos eran las personas que más se arriesgaba o tenían mayor miedo, no se trabajaba de esa manera.

Asimismo, todos los participantes señalaron que considera relevante que la empresa de salud ocupacional ofrezca actividades relacionadas con salud mental, como evaluaciones psicológicas, estrés o programa psicológico. Siendo importante que dicho servicio se encuentre en el servicio brindado, sin elevar el costo.

RH 05 refirió:

Si me parece interesante e importante, pero creo que se podría disgregar, lo que pasa es que hay muchas maneras de verlo desde distintas ópticas. Lo podemos ver desde la parte de la salud en medicina o de distintas áreas, seguridad, recursos humanos o de gerencia general, pero finalmente, lo que prima, creo yo mucho en la toma de decisiones de todo gerente general o jefaturas es el tema del costo, o

sea es muy importante porque finalmente la empresa tiene que tener una rentabilidad y mucho depende del tema del costo que tiene un buen servicio, evidentemente, pero depende mucho, eso sí, si va a incrementar mucho mi costo de tener un servicio de psicología para toda la empresa, la verdad que no se vuelve muy atractivo para mí. Sin embargo, creo que sí es importante y si se pudiera este considerar para ciertos trabajos como, por ejemplo, trabajos de alto riesgo, trabajos en altura, trabajos en caliente, trabajos en espacios confinados y de repente el tema de transporte de material. Ese tipo de puestos creo que sí podría ameritar y yo si consideraría muy importante debido a que esto puede presentar accidentes, no accidentes de golpe, si no accidentes fatales, catastróficos, donde podría morir mucha gente entonces. Ahí sí me parecería interesante, pero quizá en otros puestos que no me sume mucho valor, quizá no. Ósea, te lo digo fríamente, viéndolo como negocio, no y cuidando evidentemente la salud de las personas, no.

### **Objetivo: Conocer las expectativas sobre otros servicios**

Todos los participantes señalaron que considera que actividades como sesiones psicológicas, talleres de nutrición, sesiones de yoga, sesiones de baile y masaje, podrían generar un impacto favorable en el ambiente laborar, así como crear un compromiso por parte de los colaboradores. Indicando que los servicios que les gustaría recibir sería sesiones de psicología individual, nutrición y masajes.

RH02 indicó, “de mi punto de vista, yo creo que si ayudaría, para relajarse, con masajes, o nutrición, pero no hay que dejar de lado el tema presupuestal”

## **2.2 Oportunidades de mercado**

De acuerdo con la investigación de mercado efectuada se identificó, una oportunidad potencial de mercado en servicios de salud ocupacional, en cuanto, existe una demanda insatisfecha, presentándose así una situación favorable para la implementación de centro de servicio de salud ocupacional en la zona de Lima Sur específicamente en la zona aledaña a los ecoparques industriales de Lurín, que es la zona que alberga más empresas en Lima sur.

### **2.3 Identificación y Análisis de la Demanda**

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021), en el Perú existen 31, 973 empresas privadas de manufactura, de las cuales 667 son grandes y medianas empresas (509: medianas empresas y 158 grandes empresas). Asimismo, existen 515,394 trabajadores en empresas privadas de manufactura, de los cuales 343,184 trabajadores, se encuentran en grandes y medianas empresas (110,828 trabajadores: medianas empresas y 232,356 trabajadores: grandes empresas). Siendo, el promedio de remuneración mensual de S/. 2,595 soles. Para el año 2021, las empresas de manufactura notificaron 6,540 (23.56%) accidentes de trabajo del total de 27,757 accidentes, constituyéndose en la actividad económica que mayor número de notificaciones de accidentes de trabajo realizó en el año 2021.

**Tabla 7***Notificaciones de accidentes de trabajo, según actividad económica, 2021*

<b>Actividad económica</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
Administración pública y defensa	1116	4.02
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	4666	16.81
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	336	1.21
Construcción	3642	13.12
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	2741	9.87
Enseñanza	46	0.17
Explotación de minas y canteras	1608	5.79
Intermediación financiera	79	0.28
Industrias manufactureras	6540	23.56
Hogares privados con servicio doméstico	1	0.00
Hoteles y restaurantes	513	1.85
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3221	11.60
Servicios Sociales y salud	1472	5.30
Suministro de electricidad, gas y agua	86	0.31
No determinado	118	0.43
Otras actividades: servicios comunitarios, sociales y personales	1438	5.18
<b>Total</b>	<b>27757</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Los datos proceden de “Estadística de notificaciones de accidentes de trabajo, accidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales por actividad económica (CIU Revisión 3)” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021 (<https://n9.cl/jtlhv>)

Asimismo, las empresas de manufactura notificaron 28 accidentes mortales en el año 2021, el cual representa, el 13.08% del total de accidentes mortales reportados en el año 2021 (214). Siendo, la segunda actividad económica que mayores accidentes mortales notificó.

**Tabla 8***Notificaciones de accidentes mortales, 2021*

<b>Actividad económica</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2	0.93
Administración pública y defensa	18	8.41
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	22	10.28
Comercio al por mayor y al por menor, rep. Vehíc. Autom.	24	11.21
Construcción	1	0.47
Enseñanza	13	6.07
Explotación de minas y canteras	64	29.91
Hoteles y restaurantes	4	1.87
Industrias manufactureras	28	13.08
Intermediación financiera	25	11.68
Pesca	1	0.47
Servicios Sociales y salud	2	0.93
Suministro de electricidad, gas y agua	5	2.34
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1	0.47
Otras activ. Serv. Comunitarios, sociales y personales	4	1.87
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Los datos proceden de “Estadística de notificaciones de accidentes de trabajo, accidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales por actividad económica (CIU Revisión 3)” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021 (<https://n9.cl/jtlhv>)

Además, en el 2021 las empresas de manufactura notificaron 101 accidentes peligrosos, los cuales representa el 22.15% del total de incidentes peligrosos notificados. Constituyéndose, en la segunda actividad económica en notificar el mayor número de incidentes peligrosos.



**Tabla 9***Notificaciones de incidentes peligrosos, 2021*

<b>Actividad económica</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	31	0.22
Administración pública y defensa	51	6.80
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2	0.44
Construcción	21	4.61
Comercio al por mayor y al por menor, rep. Vehíc. Autom.	23	5.04
Enseñanza	7	1.54
Explotación de minas y canteras	94	20.61
Hoteles y restaurantes	3	0.66
Intermediación financiera	1	0.22
Industrias manufactureras	101	22.15
Pesca	1	0.22
Servicios Sociales y salud	13	2.85
Suministro de electricidad, gas y agua	13	2.85
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	51	11.18
Otras activ. Serv. Comunitarios, sociales y personales	44	9.65
<b>Total</b>	<b>328</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Los datos proceden de “Estadística de notificaciones de accidentes de trabajo, accidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales por actividad económica (CIU Revisión 3)” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021 (<https://n9.cl/jtlhv>)

En contra parte, las industrias manufactureras fue la actividad económica que notificó el menor número de enfermedades ocupacionales, reportando 1 caso (0.31%) de los 328 casos notificados en el año 2021.

**Tabla 10***Notificaciones de enfermedades ocupacionales por actividad económica, 2021*

<b>Actividad económica</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
Explotación de minas y canteras	21	6.4
Industrias manufactureras	1	0.31
Servicios Sociales y salud	302	92.10
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3	0.9
Otras actividades: servicio comunitario, sociales y personales	1	0.31
<b>Total</b>	<b>328</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Los datos proceden de “Estadística de notificaciones de accidentes de trabajo, accidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales por actividad económica (CIU Revisión 3)” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021 (<https://n9.cl/jtlhv>)

Por lo que, las empresas manufactureras es una actividad de alto riesgo, en cuanto, es la actividad económica que notifica el mayor número de accidentes e incidentes peligrosos en el trabajo, y la segunda en notificar accidentes mortales en el trabajo.

## 2.4 Identificación y análisis de la Oferta

De acuerdo con la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), existen 9 centros de servicios de Salud Ocupacional ubicadas en los distritos de Lurín, San Juan de Miraflores, Chorrillos y Villa El Salvador:

**Figura 3***Competidores en el Distrito de Chorrillos*

Certificado	Expediente	Empresa	Nombre Comercial	RUC	Dirección Establecimiento	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Renovación (Dec. Leg. 1272, Art. 55, numeral 13) (*)
084-2022	036488-2022-SSO	MEDVIDA SALUD LIMA SUR S.A.C		20604409803	CALLE SANTA INES MZA D3 LOTE 16 URB. LOS CEDROS DE VILLA, DISTRITO CHORRILLOS, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA	23/06/2022	23/06/2023	VIGENTE
030-2022	013507-2022-SSO	SERVICIOS MEDICOS INTEGRALES GUADALUPE SAC SEMEGUA SAC	SEMEGUA	20600377001	Av. Defensores del Morro N° 149 - 161, Distrito Chorrillos, Provincia y Departamento de Lima.	24/03/2022	24/03/2023	VIGENTE

*Nota.* Los datos proceden de “Consulta de Acreditación en Servicios de Salud Ocupacional”, por Dirección general de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, 2022 (<https://n9.cl/r631>)

**Figura 4***Competidores en el Distrito de Villa El Salvador (VES)*

Certificado	Expediente	Empresa	Nombre Comercial	RUC	Dirección Establecimiento	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Renovación (Dec. Leg. 1272, Art. 55, numeral 13) (*)
060-2022	024726-2022-SSO	SERVICIOS MEDICOS ADN S.A.C.	SERVICIOS MEDICOS ADN	20603434723	AV. PASTOR SEVILLA SECTOR 6 MZA. E LOTE 5 (GRUPO 1A) DISTRITO VILLA EL SALVADOR PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA	24/05/2022	24/05/2023	VIGENTE

*Nota.* Los datos proceden de “Consulta de Acreditación en Servicios de Salud Ocupacional”, por Dirección general de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, 2022 (<https://n9.cl/r631>)

**Figura 5***Competidores en el Distrito de San Juan de Miraflores (SJM)*

Certificado	Expediente	Empresa	Nombre Comercial	RUC	Dirección Establecimiento	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Renovación (Dec. Leg. 1272, Art. 55, numeral 13) (*)
101-2022	032233-2022-SSO	INVERSIONES MEDICAS GALENO S.A.C.	MEDICENTRO SAN PEDRO SAN JUAN DE MIRAFLORES	20230608688	Calle 5 S/N, Mz L. Lote 1, Pueblo Joven República Democrática Alemana, Pampas de San Juan 1er y 2do Piso (oficinas 201-202-203), Distrito de San Juan de Miraflores, Provincia y Departamento de Lima	13/07/2022	13/07/2023	VIGENTE
089-2022	033334-2022-SSO	CLINICA SANTA MARTHA DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	CLINICA SANTA MARTHA DEL SUR	20517737560	AV. BELISARIO SUAREZ N° 998, DISTRITO SAN JUAN DE MIRAFLORES, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA.	25/07/2022	25/07/2023	VIGENTE
043-2022	019843-2022-SSO	ASOCIACION MILAGRO DEL DIVINO NIÑO JESUS	CLINICA DIVINO NIÑO JESUS	20511055912	Jr. Ismael Escobar N° 329 Pamplona Baja - Distrito San Juan de Miraflores, Provincia Lima y Departamento de Lima	18/04/2022	18/04/2023	VIGENTE
019-2022	005357-2022-SSO	PROMEDICINE S.A.C.	PROMEDICINE RED DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS	20600053761	AV. SAN JUAN N° 747, DISTRITO SAN JUAN DE MIRAFLORES, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA.	04/03/2022	04/03/2023	VIGENTE

*Nota.* Los datos proceden de “Consulta de Acreditación en Servicios de Salud Ocupacional”, por Dirección general de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, 2022 (<https://n9.cl/r631>)

**Figura 6***Competidores en el Distrito de Lurín*

Certificado	Expediente	Empresa	Nombre Comercial	RUC	Dirección Establecimiento	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Renovación (Dec. Leg. 1272, Art. 55, numeral 13) (*)
155-2022	065509-2022-SSO	CORPORACION VIRGEN DE GUADALUPE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	POLICLINICO VIRGEN DE GUADALUPE	20515204165	JIRÓN GRAU N°356 DISTRITO DE LURIN, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA.	06/10/2022	06/10/2023	VIGENTE
192-2021	076791-2021-SSO	MEDICINA EMPRESARIAL DE PREVENCIÓN EN SALUD OCUPACIONAL S.A.C.	MEPSO S.A.C.	20555113731	Av. Martín Olaya MZ 3 Lote 16, AA.HH. Nuevo Lurín, Distrito Lurín, Provincia y Departamento de Lima.	04/01/2022	04/01/2023	VIGENTE

*Nota.* Los datos proceden de “Consulta de Acreditación en Servicios de Salud Ocupacional”, por Dirección general de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, 2022 (<https://n9.cl/r631>)

Es así como para el estudio de competidores hemos elegido a los más representativos, cuyas características son las siguientes:

**Tabla 11***Estudio de Competidores*

<b>Características</b>	<b>MEPSO-Lurín</b>	<b>Medvida</b>	<b>Servicios Médicos ADN</b>	<b>Clínica Santa Martha del Sur</b>
Público Objetivo	Cuenta con 4 sedes en la ciudad de Lima: empresas ubicadas en Lurín.	Cuenta con 3 sedes en la ciudad de Lima: Chorrillos, San Martín de Porres, San Isidro. Empresas y personas naturales. Cartera de clientes: BCP, UNI, TERPEL, SEGUROC, LINDLEY, Paracas, Seguroc, Redondos	Clínica de salud ocupacional ubicada en Villa El Salvador. Cuenta con una sede.	Clínica General, con especialidad en Medicina ocupacional dirigida a empresas ubicadas en San Juan de Miraflores. No define su público objetivo en temas ocupacionales.
Beneficio Clave	Atención personalizada, calidad y resultados el mismo día de los exámenes.	Ubicada en Lima Sur y Lima Norte. Resultados y certificados el mismo día. Descuento corporativo. Atención mañana y tarde. Línea COVID. Atención personalizada.	Atención personalizada. Asignan ejecutiva de cuentas. Ubicación accesible. Cuenta con Centro de vacunación: a domicilio, en empresas e in situ.	Brindan servicios médicos ocupacionales. Forma parte de la red del complejo San Pablo. Las atenciones se realizan en Clínica San Pablo en Surco.
Soporte al Beneficio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con certificación en calidad ISO 9001:2015.</li> <li>- Tecnología de punta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acreditados por DIGESA y MINSA National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). Council for Accreditation in Occupational Hearing Conservation (CAOHC).</li> <li>- Profesionales médicos altamente calificados. Experiencia 7 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acreditados por MINSA y DIGESA. Página web: cuentan con un botón para descargar sus licencias, pero no funciona.</li> <li>- Equipos e infraestructura de primer nivel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal especializado en psicología y medicina ocupacional</li> <li>- Tecnología con estándares mínimos para la prevención</li> </ul>
Slogan	No cuentan con uno	"Clínica de Salud Ocupacional, cerca de ti"	No cuentan con uno	"Tu recuperación es nuestro compromiso"

## 2.5 Mercado Potencial

Hemos tenido en cuenta al mercado potencial, al universo de las empresas de todos los rubros (manufactura, servicio y comercio) que pueden tener la necesidad de servicios de salud ocupacional, ubicadas en la Zona Sur de Lima. Siendo, el mercado potencial de 145,906 empresas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

## 2.6 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se delimito a las grandes y medianas empresas de rubro de manufactura ubicadas en el distrito de Lurín y distritos de Pachacamac, Villa María del Triunfo, Chorrillos, Punta Hermosa, Villa El Salvador y Punta Negra. Las cuales comprenden 193 empresas - 167 grandes empresas (Ministerio de la Producción, 2019) y 26 medianas empresas (Ministerio de la Producción, 2020). Cuya proyección de trabajadores sería de 44,543 trabajadores, conforme se define en la Tabla N° 12.

**Tabla 12**

*Proyección de trabajadores por tamaño de empresa*

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>N° de empresas</b>	<b>N° promedio de trabajadores</b>	<b>Total de trabajadores</b>
Grandes empresas: más de 251	167	251	41,917
Medianas: 101 - 250	26	101	2,626
<b>Total</b>			<b>44,543</b>

*Nota.* Los datos proceden de “Directorio Nacional de Empresas MIPYME del sector manufactura”, Ministerio de la Producción, 2020; (<https://cutt.ly/Xwual5Yo>) “Directorio Nacional de Grandes Empresas del sector manufactura”, Ministerio de la Producción, 2019 (<https://cutt.ly/Rwual8t0>)

## 2.7 Mercado Meta

El mercado meta de nuestro proyecto de negocio es realizar 9,600 exámenes médicos ocupacionales anual, que representa el 21.5% del mercado objetivo.

### **3. Estructura Legal y Tributaria.**

#### **3.1 Marco Legal**

Los derechos y deberes inherentes a la salud de los peruanos y residentes en el territorio nacional se encuentran protegidos en la Carta Magna del Perú y la Ley General de Salud N° 26842. Así mismo, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783 y su modificatoria a través de la Ley N° 31246, establece la obligación del empleador de realizar la vigilancia y seguimiento de la salud de los trabajadores independientemente del tamaño de la empresa, de la modalidad laboral y del rubro al que pertenezcan.

Aunado a ello, en el contexto de la pandemia, el Ministerio de Salud en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, delegaron la función de vigilancia de la salud de los trabajadores durante el periodo de emergencia sanitaria a los empleadores; aun cuando, la COVID-19 no era considerada una enfermedad ocupacional generando la necesidad urgente de fortalecer el área de salud ocupacional en las empresas que todavía se mantenían activas.

La vigilancia de la salud, independientemente de la modalidad de trabajo, se debe llevar a cabo a través de la evaluación y seguimiento de la evolución de la salud de los trabajadores, obligación que se mantiene vigente según la Resolución Ministerial N° 031-2023/MINSA; en adición al deber del empleador de realizar la vigilancia de la salud con ayuda de los exámenes médico ocupacionales que permitan identificar a los trabajadores pertenecientes a los grupos de riesgo, por ende, vulnerables de sufrir complicaciones en caso de infectarse del virus SARS- Cov2, con la finalidad de determinar los mecanismos para prevención y disminución de riesgos en la población laboral.

Cabe resaltar, la importancia del manejo de información sensible de los trabajadores en el contexto de la confidencialidad de los datos médicos de acuerdo a la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo N° 29783, en cumplimiento del artículo 2 numeral 6 de la Constitución Política del Perú, en respeto a los derechos fundamentales que en ella se reconocen, se establecen las normas que regulan la transparencia en la información médica y protección de los intereses de los usuarios durante la prestación de un servicio y después de este.

El proyecto de negocio se desarrollará bajo la normativa que regula la asistencia en salud

en el Perú, específicamente los exámenes médicos ocupacionales a los colaboradores y el programa de bienestar laboral, a través de evaluaciones psicológicas, evaluaciones que pueden ser realizados dependiendo el grado del riesgo de una empresa (clientes), siendo este último definido como la posibilidad de que, como resultado de desempeñar sus funciones en el trabajo o desempeñarse en una determinada área, se sufra un daño o deterioro a la integridad o salud de un trabajador o de un conglomerado, esto depende siempre del sector al que pertenece la empresa; asimismo de las funciones, procesos y actividades que desarrolle, para ello es importante mencionar la reciente actualización del Ministerio de Salud a través del Decreto Supremo N° 008-2022-SA que actualiza el Anexo 5 del Reglamento de la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, aprobado por Decreto Supremo N° 009-97-SA que amplía las actividades comprendidas en el seguro complementario de trabajo de riesgo, y por ende amplía la cantidad de empresas que deben de realizar exámenes médicos pre ocupacionales (antes del inicio de labores en un puesto específico), así como los periódicos que deben ser mínimamente una vez al año, manteniendo los exámenes de retiro (exámenes médicos ocupacionales realizados al terminar el vínculo laboral) como potestativos a la solicitud de los trabajadores o del empleador. En ese sentido, las leyes que se encuentran alineados al rubro de nuestro proyecto de negocio por orden de prelación son:

### ***3.1.1 Normas Generales***

- Ley N° 26842, Ley General de Salud
- Ley N° 27604, Ley que modifica la Ley General de Salud N° 27842, respecto de la obligación de los establecimientos de salud a dar atención médica en casos de emergencia y partos.
- Decreto Supremo N° 009-97-SA, Reglamento de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.
- Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Directiva Sanitaria N° 082-MINSA/DGIESP - V.01 “Directiva Sanitaria para el diseño y uso de cartillas de medición de agudeza visual a tres metros”.
- Decreto Legislativo N° 1310, que aprueba medidas adicionales de simplificación administrativa.
- Decreto Supremo N° 006-2017-JUS. Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General.

- Decreto Supremo N° 13-2006-SA, que aprueba el reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo
- Norma técnica de salud N° 021-MINSA, Norma Técnica para categorización de centros de salud.
- Resolución de Superintendencia N° 004-2021-SUSALUD/S que aprueba el “Reglamento para el Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud”
- Norma Técnica de Salud N° 072-MINSA/DGSP-V.01 - Norma Técnica de Salud de la Unidad Productora de Servicios de Patología Clínica.
- Resolución Ministerial N° 076-2014/MINSA - Guía Técnica para la Categorización de Establecimientos del Sector Salud.
- Aprueban Reglamento de la Ley N° 28028, La Ley de Regulación del Uso de Fuentes de Radiación Ionizante. Decreto Supremo N° 039-2008-EM.
- Norma Técnica N° IR.003.2013 – Requisitos de Protección Radiológica en Diagnostico Medico con Rayos X.
- Norma técnica de salud N° 113-MINSA/DGIM – V.01 “Infraestructura y equipamiento de los establecimientos de salud del primer nivel de atención”.
- Resolución Ministerial N° 970-2005-SA - Norma Técnica para la arquitectura, equipamientos y Mobiliario de Establecimientos de salud del primer nivel de atención.
- Decreto Supremo N° 013-2006-S.A. Reglamento de la Ley de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo.
- Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor

### **3.1.2 Normas Específicas**

- Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Ley N° 30222, Ley que modifica la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Decreto Supremo N° 005-2012-TR - Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, modificado por Decreto Supremo 006-2014.
- Decreto Supremo N° 006-2014-TR, Modifican el Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2012 -TR



- Decreto Supremo N° 012-2014-TR que aprueba el Registro Único de Información sobre accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales y modifica el artículo 110 del Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Resolución Ministerial N° 312-2011 - MINSA - Documento Técnico Protocolos de Exámenes Médico Ocupacionales y Guías de Diagnóstico de los Exámenes Médicos Obligatorios por Actividad y sus modificatorias: Resolución Ministerial N° 004-2014/MINSA y R.M. N° 571-014/MINSA.
- Decreto Supremo N° 016-2016-TR, Modifican el Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2012-TR
- Ley N° 31246, Ley que modifica la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud de Trabajo, para garantizar el derecho de los trabajadores a la seguridad y salud en el trabajo ante riesgo epidemiológico y sanitario
- Resolución Ministerial N° 1275-2020/MINSA que aprueban la Directiva Administrativa que establece las disposiciones para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a SARS-CoV2.
- Decreto Supremo N° 008-2022-SA que Actualiza del Anexo 5 del Reglamento de la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, aprobado por Decreto Supremo N° 009-97-SA
- Ley N° 30947, Ley de Salud Mental
- Decreto Supremo N° 007-2020-SA que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental

### **3.2 Naturaleza Legal de la empresa**

El presente proyecto de negocio estará constituido como una Sociedad Anónima Cerrada, así como de acuerdo con los ingresos anuales proyectados, se encontrará sujeta a las siguientes obligaciones tributarias:

### **3.3 Estructura tributaria**

Nuestra empresa, estará constituida como una Sociedad Anónima Cerrada, así como de acuerdo con los ingresos anuales proyectados, tendrá las obligaciones tributarias listadas líneas abajo:

### ***Impuesto a la renta***

El impuesto a la renta reglamentado a través del Texto único ordenado establecido en el Decreto Supremo N° 179-2004-EF y sus modificatorias, la misma que se aplicará a nuestra empresa por ser perceptores de rentas de tercera categoría domiciliados en el país, con una tasa de 30% calculada para el ejercicio fiscal anual. De esta manera, el Impuesto a la Renta será presentado aproximadamente el 31 de marzo del año siguiente, cuyas fechas de vencimiento son determinados por la superintendencia nacional de administración tributaria – SUNAT, de acuerdo con el último dígito del Registro Único del Contribuyente – RUC, al respecto, es preciso considerar que existe la obligación de realizar pagos del impuesto a la renta a cuenta de manera mensuales.

### ***Depreciación***

Respecto a la depreciación de activos fijos, tratándose de edificios y construcciones se utiliza las tasas establecidas por la SUNAT del 5% anual; sin embargo, nos veremos exoneradas por estar en un local alquilado.

Del mismo modo en los demás activos fijos, la depreciación será aquella que se encuentre contabilizada dentro del ejercicio gravable, la depreciación anual debe de superar el porcentaje máximo por cada unidad del activo fijo, obviando el método de depreciación aplicado por el contribuyente.

### ***Participación en las utilidades***

Considerando nuestra actividad de prestación de servicios, no se encontraría aplicable la participación de utilidades en los primeros años, considerando que contamos con 17 trabajadores, sin embargo, a partir del 5 año al tener más de 20 trabajadores nuestra empresa estaría obligada a esta repartición a una tasa de 5%.

### ***Impuesto General a las ventas (IGV)***

El Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, será aplicado en todos los servicios brindados. Es un tributo de periodicidad mensual. La tasa vigente es del 18%.

### ***Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF)***

El Impuesto a las Transacciones Financieras asciende a 0.005% y se aplica a las operaciones bancarizadas independientemente del tipo de moneda. La ventas y compras que superen el monto de S/ 3,500.00 o \$1,000 deben estar bancarización con la finalidad de hacer uso del crédito fiscal.

***Impuesto Predial***

El impuesto predial anual recabado por las municipalidades se aplica a los propietarios de predios; independientemente de su condición jurídica. Es así que este impuesto no se encontrará aplicable a nuestro proyecto de negocio dado que se ha planificado establecerlo en un local alquilado.

## **4. Plan Estratégico**

### **4.1 Análisis del entorno y tendencias PESTEL**

El análisis PESTEL, descrito por Fahey y Narayana (1986) es una metodología estratégica que nos permite definir el análisis macroeconómico del entorno y su impacto en nuestro negocio. El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del país, el entorno político, social, ambiental y legal del sector, así como evaluar las expectativas generales que tiene la empresa en la sociedad.

#### **4.1.1 Análisis Político-Gubernamental**

En el Perú desde principios del siglo XX, el estado a través del poder ejecutivo y Legislativo ha dictado disposiciones dirigidas a la protección de los trabajadores, relacionados a accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales o profesionales, mediante la Ley N° 29783.

En la actualidad, la ley garantiza el derecho de los trabajadores a la seguridad y la salud en el trabajo en el contexto de pandemia por COVID (Congreso de la República del Perú, 2021, Ley N° 31246, Artículo 49 y 60). Dado ello, la salud ocupacional ha tomado importancia en los diferentes sectores, sin embargo, dada la inestabilidad política los cambios constantes de ministros en los diferentes sectores ha ocasionado que la normativa no se encuentre actualizada y que provoque renuencias en los empleadores al cumplimiento de la misma más aun considerando que estas no se vienen ajustando a la evolución rápida de las enfermedades, lo que ha generado que continuemos con normativa en seguridad y salud en el trabajo que data desde el año 2011 teniendo un retraso de más de 11 años.

Por otro lado, la inestabilidad política en el país es evidente, el ex-presidente Pedro Castillo fue destituido de su cargo, tras cuatro intentos de vacancia por el Congreso de la República. Este último es fragmentado y tiene un nivel de desaprobación de más del 85% (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica [CELAG], 2022).

Asimismo, durante los primeros 12 meses de su gestión, se vieron diferentes cambios en el Consejo de ministros, presentándose 59 ministros y, en relación con el Ministerio de Salud, hemos tenido 5 ministros de salud en los últimos 16 meses.

Por otro lado, en diciembre del 2022 Dina Boluarte asume la presidencia la de República tras la emisión de un mensaje a la Nación en el que invoca al cierre del Congreso, implementación del estado de excepción, adelanto de elecciones presidenciales, así como un toque de queda generando diversas reacciones entre las que destaca la sesión de vacancia del Congreso, aprobado por 101 votos como lo describe Torrado (2022) en el diario El País.

Es por ello, considerando la inestabilidad política, la incertidumbre, los constantes desacuerdos entre el legislativo y ejecutivo ha generado la disminución de la inversión extranjera, desempleo afectando directamente a nuestro sector proyectado.

#### ***4.1.2 Análisis Económico***

Los indicadores económicos muestran mayor dinamismo en aquellos relacionados con el consumo privado, presentando una tendencia decreciente para el año 2022 habiéndose elevado en el rango de 6,50 a 7,45 por ciento. No obstante, se proyecta que para el año 2023, se encuentre entre 3,50 y 4,50 por ciento; mientras que las empresas esperan un incremento de precios de 3,90 por ciento. Asimismo, se proyecta que el crecimiento del Producto Bruto Interno-PBI estará impulsado por el consumo privado y la demanda externa para el 2023, situándose en un rango entre 2,3 y 3,0 por ciento (BCRP, 2022).

En el 2021, la inversión privada creció debido a la implementación de proyectos postergados por la pandemia del COVID. Sin embargo, en el 2022 la inversión privada no registró un crecimiento, siendo que para el 2023 se proyecta un crecimiento de inversión privada de 2% (BCRP, 2022).

Asimismo, para el 2022 se prevé déficit fiscal anualizado de 1,8 % del PBI, porcentaje por debajo de la propuesta de regla fiscal de 2,4 %. (BCRP, 2022). La deuda bruta se reduciría durante los años 2022 y 2023 dada la trayectoria decreciente del déficit fiscal (BCRP, 2022).

Además, hay que señalar que la inflación interanual del año 2022 fue de 8,46%, debido al aumento del precio de los alimentos importados y de combustible. Siendo, que para el 2023, se proyecta que la inflación será menor, pero mayor a la inflación antes de la pandemia (BCRP, 2022).

Finalmente, observamos:

- Bajo crecimiento mundial por disminución de cadena de suministros, conflictos geopolíticos y rebrotes del COVID-19.
- Crecimiento del PBI en un 3,2 % en los años 2023 y 2024, por la normalización de la producción de actividades primarias.
- Crecimiento de la inversión privada.
- Tendencia descendente del déficit fiscal en los 2023 y 2024, por disminución de los gastos relacionados a la pandemia del COVID, debido a la estrategia de vacunación, ergo, disminución de complicaciones.
- Persistencia del aumento de la inflación por alimentos importados y combustible.

En conclusión, la inflación, el desacelerado crecimiento de la inversión privada, la lentitud del retorno económico implica un riesgo a nuestro negocio, lo que podría desacelerar la inversión de los empleadores en la prevención de la salud de sus trabajadores.

#### ***4.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico***

De acuerdo con los datos publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el tercer trimestre del año 2022, la población ocupada de Lima Metropolitana alcanzó las 5,015,400 personas, incrementándose en 7,9% en comparación con el mismo trimestre del año 2021. Se evidenció que la distribución entre hombres y mujeres es de: 2,734,100 (54.5%) vs 2,281,300 (45,5%), respectivamente (INEI, 2022).

Adicionalmente, el informe Técnico N° 7 del INEI reveló en el segundo trimestre móvil del 2022 que en existían en Lima Metropolitana 5,457,600 personas como Población Económicamente Activa (PEA), que representa el 67,2%, comparada con similar trimestre del año anterior aumentó en 7,0%, que equivale a 356 100 personas (INEI, 2022).

La Cultura de Seguridad, se define como:

Productos de los valores, actitudes, percepciones, competencias y pautas de comportamiento individuales y del grupo que pueden determinar el compromiso con el sistema de gestión de la salud y la seguridad de una organización, así como su estilo y su capacidad (Comisión de Salud y Seguridad, 1993).

Asimismo, está conformada por diferentes componentes; el psicológico que comprende los valores, percepciones, actitudes y creencias; conductual y el situacional, que comprende a las políticas, las estructuras organizativas y los sistemas de gestión (Kim et al., 2016).

Por otro lado, la cultura positiva de seguridad se caracteriza por ser concebida como un valor agregado que se integra a todas las actividades de la empresa. Cuenta con el compromiso de los directivos y empleadores; la cual constituye la base del comportamiento de los trabajadores en relación con la seguridad. Y es comunicada de forma frecuente y abierta a los trabajadores (Parker et al, 2006).

La implantación de una cultura positiva de seguridad contribuye a disminuir las enfermedades profesionales y accidentes relacionadas al trabajo, repercutiendo en la mejora del bienestar de los trabajadores; conllevando a incrementar la productividad, calidad y rentabilidad de las empresas (OIT, 2022).

En el ámbito Nacional, en el año 2013 el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo promulgó la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, con la finalidad de desarrollar una cultura de prevención. Sin embargo, dicha política no estuvo acorde con el Modelo de Atención Integral en Salud del Ministerio de Salud-MINSA, el cual está orientada en tres (3) dimensiones persona, instituciones educativas, municipios y centros laborales. Asimismo, estuvo orientado a los agentes biológicos como acceso a agua, disposición de excretas y promoción de lavado de manos, debiendo considerar las condiciones personales, factores ambientales, organizacionales, mental y social de los trabajadores (Gomero et al, 2018).

Aunado a ello, se encuentra la postura negativa donde las empresas consideran a la cultura de seguridad como un gasto o cumplimiento legal que deben realizar, y existe carente preocupación por la prevención, pese al marco legal que señala la obligatoriedad de realizar exámenes médico-ocupacionales e implementar sistemas de seguridad y salud en el trabajo en las empresas, aún no se cuenta con el compromiso de los directivos y/o empleadores que genere una percepción de valor agregado en los trabajadores.

#### **4.1.4 Análisis Tecnológico**

En situaciones de pandemia, los sistemas de salud pueden presentar dificultades para hacer frente a una demanda exponencial, requiriendo una adecuada planificación, que permita mitigar el colapso de los servicios de salud. Siendo, una de estas medidas la implementación de teleconsulta, la cual en el contexto de pandemia por COVID-19, se convirtió en una herramienta clave dado los beneficios en seguridad y efectividad, además del fácil acceso a la población y personal, permitiendo que los servicios clínicos claves continúen operando sin interrupciones (OPS, 2021).

En nuestro país el MINSA desde el 2017 viene implementando la Telemedicina, mediante la realización de teleinterconsultas, que permite a los usuarios acceder a especialidades con las que no contaban, pero tenían que acudir presencialmente al establecimiento de salud y ser mediado por un personal de salud. En el año 2020, a raíz de la pandemia del COVID-19, se modificó la definición de telemedicina implementándose, la teleorientación, telemonitoreo y teleconsulta, permitiendo que los usuarios accedan a los servicios de salud y se minimice la exposición al covid-19, por ende, disminuir su propagación (MINSA, 2020).

Por otro lado, desde el 2012 el MTPE ha implementado un sistema informático de reporte de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales, que permite contar con una base de datos, medir y evaluar los índices de accidentalidad de las empresas e implementar medidas de mitigación.

#### **4.1.5 Análisis Ecológico – Ambiental**

En el 2021, se estableció la Política Nacional del Ambiente, la cual señala la base para la conservación del ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales (MINAN, 2021). Conllevando a que las empresas tengan conciencia de su impacto en el medio ambiente, trabajadores y comunidad, y necesidad de adaptar sus operaciones.

#### **4.1.6 Análisis Legal**

Actualmente, la ley establece la obligación del empleador de practicar exámenes médicos a los trabajadores (Congreso de la República del Perú, 2011, Ley 29783, Artículo 49)

En el contexto de la pandemia, el Ministerio de Salud - MINSA y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE han unido esfuerzo, delegando la función de vigilancia



de la salud de los trabajadores a los empleadores en el contexto del COVID-19. En este contexto, se ha creado la necesidad urgente de que las empresas activas fortalecieran sus áreas de seguridad y salud en el trabajo, creando la necesidad imperiosa de vigilar de manera activa y pasiva a sus trabajadores independientemente de la modalidad de trabajo, sea presencial, remota, teletrabajo o mixta, en ese sentido, las evaluaciones médico ocupacionales son la base del seguimiento y uno de los requisitos médico ocupacionales más relevantes, además de la necesidad de incluir el descarte precoz de la infección por el SARS-Cov2 a fin de prevenir complicaciones por la COVID-19.

Adicionado a ello, es importante mencionar que la Seguridad y Salud en el Trabajo, maneja información sensible sobre los trabajadores por lo que, en el contexto de la confidencialidad de los datos médicos de acuerdo a la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo, también resulta aplicable la Ley de datos personales con la finalidad de garantizar el derecho a la protección de datos personales.

Además, se estableció que los exámenes médicos deben ser realizados respetando los protocolos y guías aprobados por el MINSA. Siendo, que el empleador que no realice los exámenes médicos obligatorios puede ser sancionado por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) y en caso no se subsane o sea considerada grave, las multas pueden ascender hasta 50 UIT.

Y en el año 2022 se realizó la actualización el Anexo 5 del Reglamento de la Ley N° 26790, ampliando las actividades comprendidas en el seguro complementario de trabajo de riesgo, y por ende amplía la cantidad de empresas que se encuentran obligadas a realizar exámenes médicos pre ocupacionales (antes del inicio de labores en un puesto específico), así como los periódicos que deben ser anualmente, manteniendo los exámenes de retiro (exámenes médicos ocupacionales realizados al terminar el vínculo laboral) como potestativos a la solicitud de los trabajadores o del empleador (Decreto Supremo 008-2022-SA).

### **Tabla 13**

#### *Análisis PESTEL del Proyecto de Negocio Medisalud*

<b>Político - Gubernamental</b>	<b>Económico</b>	<b>Social, Cultural y Demográfico</b>
- Se agudiza deterioro del sistema político en el Perú:	- En el 3er trimestre, el PBI creció 1.7% interanual.	- 3er trimestre INEI 2022: población ocupada de Lima

<p>presidente Castillo tiene 7 investigaciones en la Fiscalía por corrupción, con el cambio de gobierno por el golpe de estado aumenta la desaprobación del ejecutivo por la población.</p> <p>- 59 ministros en 365 días: 4 ministros de salud.</p> <p>- Congreso de la República fragmentado, ningún partido político logra mayoría o consenso.</p> <p>- Riesgo de huelgas constantes en el sector salud, trabajo, transporte.</p>	<p>- Desaceleración de la economía 1.7%: menos exportaciones y desaceleración del mercado privado</p> <p>- 9.7M de personas con empleos informales.</p> <p>- Gasto de bolsillo en salud: 28.1% del gasto total en salud</p> <p>- Guerra Ucrania-Rusia: incremento de precios y problemas de abastecimiento.</p>	<p>Metropolitana se incrementó en – 7.9% vs 3er trimestre del 2021.</p> <p>- La población ocupada en Lima Metropolitana alcanzó las 5,015,400 personas: Hombres: 2,734,100 (54.5%) Mujeres: 2,281,300 (45,5%)</p>
<b>Tecnológico</b>	<b>Ecológico – Ambiental</b>	<b>Legal</b>
<p>- Plataforma de reporte de accidentes de trabajo (MTPE)</p>	<p>- Seguridad ambiental</p> <p>- Mayor cultura y políticas medio ambientales que podría traducirse en exigencias de nuestros clientes a ser eco-amigables.</p>	<p>- Ley 29783</p> <p>- RM N° 312-2011-MINSA</p> <p>- RM N° 1275-2021/MINSA y sus modificatorias</p> <p>- SUNAFIL impone multas que ascienden hasta 50 UITs a las empresas que no cumplan con la realización de los EMOs dependiendo del número de trabajadores.</p>

## 4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

De acuerdo con lo definido por Michael Porter existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de una empresa. Esta herramienta nos ha permitido identificar las competencias de nuestra empresa, del mismo modo nos muestra las amenazas presentes en nuestro proyecto de negocio a fin de poder mejorar nuestros servicios.

#### **4.2.1 Poder de negociación con los clientes**

Medisalud brindará su servicio a las empresas a las grandes y medianas empresas de los ecos parques industriales de Lurín y zonas aledañas, previo convenio y beneficios que pueda ofrecer la empresa. Los servicios de evaluaciones médicas ocupacionales en el mercado son estandarizados, por lo que la diferenciación se encuentra principalmente en la calidad del servicio y atención brindada al cliente.

El poder de negociación de los clientes es alto; toda vez, que las empresas grandes y medianas tienen alto poder adquisitivo y demandas insatisfechas, en cuanto, en la zona de Lurín existen dos competidores ya establecidos. Lo que no podría forzar a bajar los precios y/o brindar promociones, además de exigir una mejor calidad o servicios suplementarios.

#### **4.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

El proyecto de negocio dependerá de proveedores para abastecerse, en ese sentido, es necesario tener una cartera de diferentes proveedores con capacidad de respuesta en temas logísticos para asegurar la atención de los trabajadores con la calidad proyectada.

Ahora bien, existe en el mercado empresas que pueden proveer de insumos y equipos, sin embargo, dada la inflación y la pandemia de la COVID-19 estos se encuentran a alto costo, sin embargo, al control actual de la Pandemia y a la diversidad de mercado este panorama puede cambiar.

Por otra parte, dependemos de terceros para los servicios de radiología, otorrinolaringología, cardiología, neumología, y de personal altamente calificado. Sin embargo, nuestra sede se encuentra en Lurín, distante a la ciudad de Lima.

Al respecto, la estrategia planteada es el acceso de los profesionales de la salud que trabajen en IPRESS (Instituciones prestadores de servicios de salud) cercanas a la zona de Lima Sur- Lurín y que estos servicios se brinde en horas de la tarde por telemedicina. Y mantener estrategias de captación, formación y retención del talento humano (a través de bonificaciones) que permita evitar la pérdida de este con los competidores.

#### **4.2.3 Amenaza de productos sustitutos**

Medisalud no presenta la amenaza de productos sustitutos considerando que existe un marco normativo vigente que es necesario respetar y cumplir.

#### ***4.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores***

En el Perú, existe un marco legal que promueve y obliga realizar exámenes médicos ocupacionales a través de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Es así como, la entrada de nuevos competidores es una amenaza a considerar, teniendo en cuenta que de acuerdo a la información de la Dirección General de Salud Ambiental, sólo en Lima existen 161 clínicas de salud ocupacional, de las cuales 11 se encuentran en proceso de renovación de acreditación y 150 cuentan con acreditación vigente, pese a ello, la cantidad de centros especializados en salud ocupacional no es suficiente para atender a la totalidad de empresas que deben de realizar exámenes médicos ocupacionales a sus trabajadores. Por consiguiente, el rubro de servicios de salud ocupacional es un sector atractivo para los inversionistas más aun considerando que existe un marco legal que promueve la necesidad sentida de implementar nuevos centros ocupacionales, sumado a las exigencias del Ministerio de Salud (MINSA) y Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) hacia las empresas independientemente del rubro y cantidad de trabajadores de realizar vigilancia activa de la salud de los trabajadores.

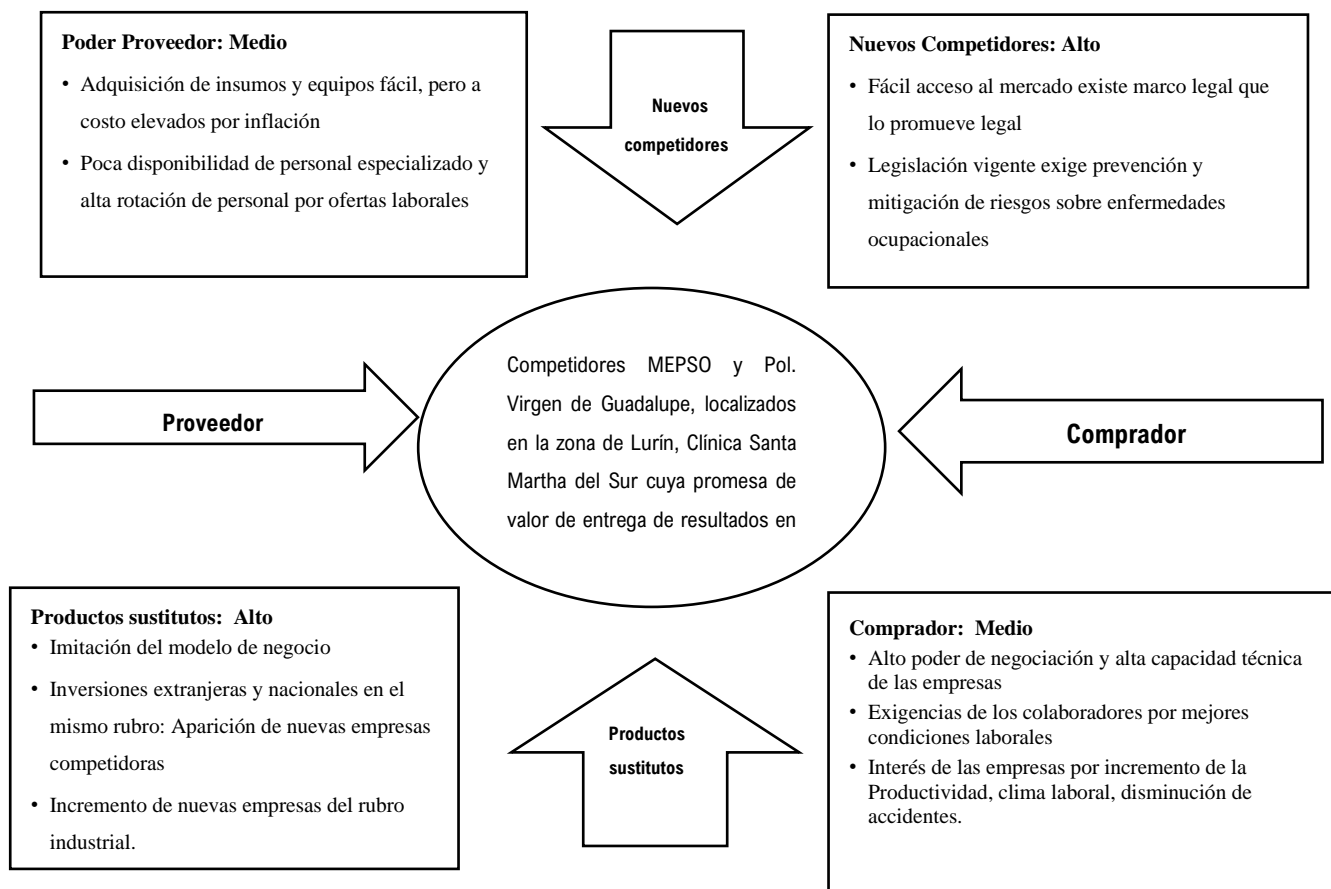
Por otro lado, en los últimos dos años, la pandemia ha originado que el sector salud registre no sólo incrementos importantes, sino también los establecimientos de salud han ampliado sus servicios. Ante esta situación, tenemos la oportunidad para la implementación del modelo de servicio que planteamos ofrecer.

Sin embargo, existe el riesgo de que se formen centros especializados en salud ocupacional con similares características, lo que se constituye en una amenaza alta. En este contexto, en el caso de las empresas privadas la iniciativa podría venir de las compañías que se encuentran en el sector de la salud ocupacional en Lima, con nuevas sucursales, lo que podría amenorar costos, por otro lado, las clínicas privadas podrían incluir UPSS de salud ocupacional. Ahora bien, detectada esta amenaza, la estrategia planteada es la de diferenciación dirigida a grandes y medianas empresas con énfasis en las que se encuentran ubicadas en los ecoparques industriales de Lurín, y distritos de la zona sur, garantizando la entrega de resultados rápidos y confiables, generar posicionamiento rápidamente en el mercado, diferenciándonos como un servicio personalizado, especializado y de calidad.

#### ***4.2.5 La rivalidad entre los competidores***

Como resultado del estudio de mercado actualmente se considera competidores directos a las empresas, MEPSO que cuenta con una sucursal en el distrito, y el Policlínico Virgen de Guadalupe, cuya promesa de valor es la entrega de resultados dentro las 48 horas de realizado el examen médico ocupacional ejerciendo un Poder Medio.

La estrategia se enfoca en brindar un servicio caracterizado por tener una infraestructura adecuada y acogedora para la atención de los trabajadores. En ese sentido, nuestros competidores que cuentan con similares características nos impulsan a buscar la diferenciación a través de altos estándares de calidad en el servicio, la eficacia y eficiencia en el manejo con personal altamente capacitado (profesionales que se podrán ser Visualizados en la página web con sus debidas hojas de vida y experiencia).

**Figura 7***Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de Medisalud***4.3 Cadena de valor**

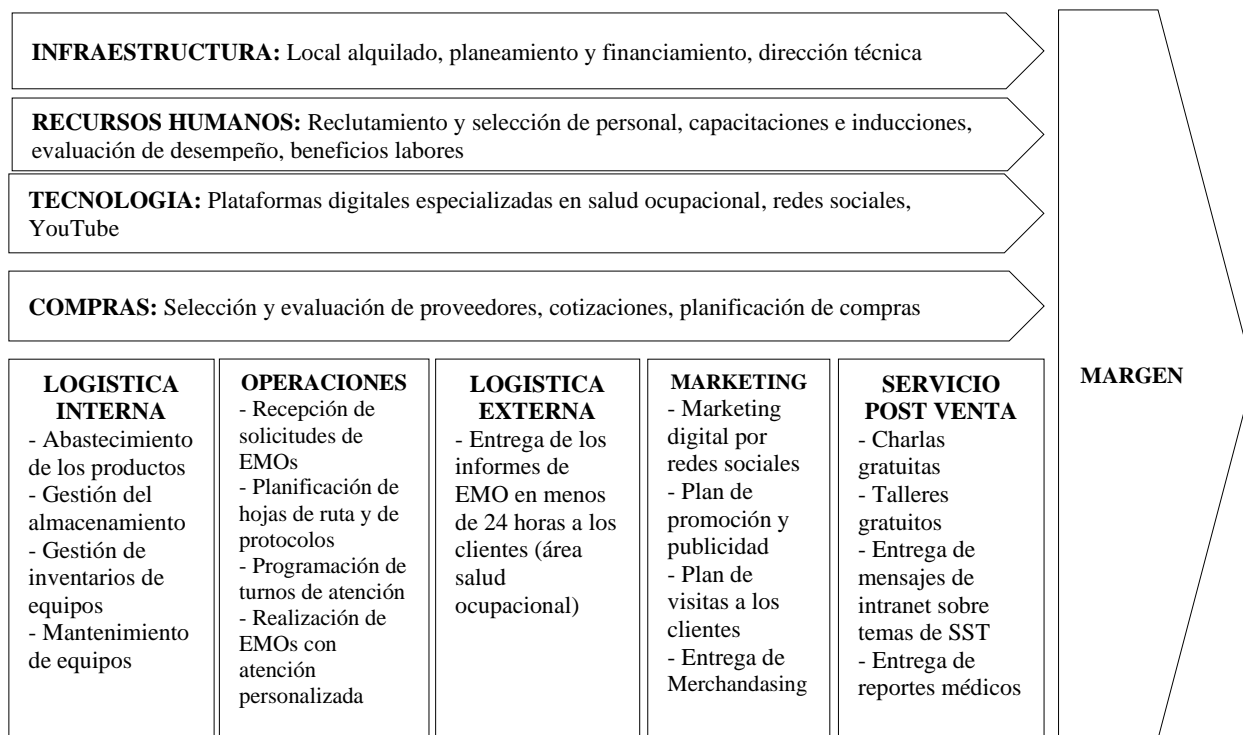
Según Porter (2009), la cadena de valor es una herramienta que permite identificar las actividades que aportan valor a una empresa, dividiéndolas en actividades primarias; las que participan en la creación del producto o servicio; y auxiliares; que proporciona los factores necesarios para las actividades primarias, siendo las actividades principales, las que genera valor.

El proyecto de negocio está basado en la estrategia de diferenciación, en la cual prima, el desarrollo de servicio, que no sólo se ajusten a las necesidades de la normativa vigente, sino que brinde una atención integral al trabajador mediante, servicios enfocados en la salud física, mental y bienestar laboral. Asimismo, dichos servicios serán brindados en las instalaciones de las empresas a solicitud de estas últimas (in house), donde, los recursos claves serían, personal altamente capacitado, equipamiento adecuado para el

diagnóstico de precisión, soporte permanente a los clientes a través de diversos medios y el uso de nuevas tecnologías.

**Figura 8**

*Cadena de Valor de Medisalud.*



#### 4.4 Análisis FODA

Mediante la herramienta FODA, se han identificado fortalezas y debilidades de Medisalud, así como oportunidades y amenazas, en base al análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter y cadena valor.

Siendo, las principales fortalezas: personal altamente capacitado, calidad de servicio y precios competitivos. Entre las principales debilidades, el ser una empresa nueva en el sector, posicionamiento, experiencia y cultura empresarial en desarrollo. Como principales oportunidades, la exigencia legal de realizar exámenes médico-ocupacionales y el crecimiento empresarial. Y como principal amenaza, la inestabilidad política del país.

Para ello, se ha formulado estrategias, las cuales se deben considerar desde el inicio de operaciones de Medisalud para alcanzar los objetivos propuestos. Siendo, nuestra principal estrategia ofensiva, la de diseñar paquetes que se ajusten a las necesidades del trabajador, es decir, no solo orientado al bienestar físico, sino que abarque la

identificación de problemas relacionados a salud mental y bienestar laboral. Asimismo, mediante la estrategia de orientación, consideramos pertinente implementar un programa de salud mental, como post-servicio, que permita a los trabajadores alcanzar bienestar laboral y tener un impacto en los indicadores de salud ocupacional de las empresas.

#### **4.5 Estrategia de negocio**

La estrategia que hemos elegido acorde con el estudio de mercado y al análisis situacional es la de diferenciación a través de una propuesta integral con una visión que englobe la salud física, la salud mental y el bienestar laboral de los colaboradores de las grandes y medianas empresas del rubro manufactura en los distritos de Lima Sur antes mencionados.

#### **4.6 Misión**

Brindar un servicio personalizado, innovador y altamente confiable a las grandes y medianas empresas del rubro de manufactura de los distritos de Lima Sur antes mencionados, a través de servicios médicos ocupacionales integrales dando solución a necesidades ligadas a la salud física, mental y el bienestar laboral de los colaboradores, ofreciendo los mayores estándares de calidad en el servicio y nuestros entregables, con un equipo humano altamente calificado generando valor a los socios, colaboradores y a la comunidad.

#### **4.7 Visión**

Nos proyectamos a ser la institución de salud ocupacional de mayor reconocimiento, implementación y mejora continua de los exámenes médicos ocupacionales convirtiéndonos en los líderes en brindar servicios de salud ocupacional en un plazo de 5 años.

#### **4.8 Valores**

Los valores que diferencian la actividad médica, los procesos y procedimientos administrativos de nuestro Centro de Salud Ocupacional son las siguientes:

- Excelencia: Buscamos ofrecer un servicio de calidad tanto en nuestros procesos médicos y administrativos como en la calidad de la atención de los postulantes.



- Ética: Nos desempeñamos bajo comportamientos regidos por el código de ética de la empresa y evitando situaciones que puedan afectar a la reputación de nuestra organización.
- Espíritu de Servicio: Nuestro trabajo como empresa está enfocado en buscar la plena satisfacción de los usuarios y/o de nuestros clientes enfocados en la mejora continua.
- Calidez: Proporcionamos un ambiente cálido y cordial generando espacios cómodos en pro del bienestar de nuestros clientes y colaboradores.
- Trabajo en equipo: Estamos comprometidos en brindar nuestro mayor esfuerzo en conjunto con la participación de todo nuestro equipo y de nuestros clientes, con la finalidad de obtener la satisfacción de nuestros clientes y el beneficio de nuestros colaboradores y socios.
- Preocupación por el cliente: Nuestra empresa será una organización centrada en el cliente, encargada de identificar y satisfacer sus necesidades en la búsqueda del bienestar de su salud física, mental y el bienestar laboral de los colaboradores de nuestros clientes.

#### **4.9 Objetivos estratégicos del Negocio**

El principal objetivo de nuestro plan de negocio es demostrar la viabilidad, técnica, comercial y económico financiera del proyecto de implementación de Centro de Salud Ocupacional Medisalud dirigido a las grandes y medianas empresas localizadas en los distritos de Lima Sur antes mencionados.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Impactar en la prevención de enfermedades ocupacionales y accidentes laborales mejorando el bienestar y productividad de las empresas a través de sus trabajadores disminuyendo el ausentismo laboral.
- Optimizar los recursos y procesos con el objetivo de ofrecer servicios médicos ocupacionales de alta calidad, confiabilidad y con tiempos de entrega cortos.

#### **4.10 Ventaja competitiva**

Ofreceremos una alternativa innovadora integral y personalizada diferente al mercado que se ofrece en Lurín y otros distritos de la zona de Lima Sur priorizando a través de un servicio que abarque la salud física, mental y el bienestar laboral de los colaboradores de las grandes y medianas empresas del rubro manufactura, ofreciendo flujos de atención

rápidos, resultados médicos confiables en menos de 24 horas, además de servicios *in-house*.

El objetivo principal es brindar un servicio integral de alta calidad generando no solo satisfacción en los clientes sino también ofrecerles resultados con altos estándares de calidad, entregados de manera oportuna, y además generar impacto positivo en el bienestar laboral de los colaboradores de nuestros clientes. Esto será logrado con la presencia de profesionales con experiencia y reconocimiento nacional, además de generar un seguimiento continuo de sus patologías a través de nuestros programas y talleres nuestro personal asistencial capacitado y evocado al trabajo multidisciplinario para el cuidado de los trabajadores de los clientes y la detección precoz de los diagnósticos ocupacionales.

La estructura de nuestro servicio será diseñada con una infraestructura de acuerdo con la normativa vigente, con equipamiento médico moderno, a fin de que sea implementada como una institución prestadora de servicios de salud en adelante IPRESS tipo I-3, creada para la atención especializada de colaboradores de empresas del rubro de manufactura lo que nos permitirá ser costo-eficientes y competitivo, lo cual genera un atractivo para las empresas del sector.

#### **4.11 Alianzas Estratégicas**

De acuerdo con lo desarrollado en el modelo de Canvas, nuestros aliados estratégicos son:

- Profesionales de la salud – especialistas en Salud Ocupacional
- Proveedores de insumos y equipos médicos
- Proveedores de softwares ocupacionales – servicio técnico
- Servicios Logísticos
- Ministerio de salud (MINSA) y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)

#### **4.12 Factores críticos del éxito**

Hemos considerado como factores críticos del éxito de nuestro proyecto de negocio a los siguientes puntos:

- Servicio complementario con enfoque en salud mental: con el objetivo de brindar el servicio integral de salud, hemos considerado dentro de nuestros servicios el brindar sesiones de consulta psicológica de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Servicios In House: podemos a disposición de nuestros clientes la posibilidad de realizar los exámenes médico-ocupacionales dentro de las instalaciones de Medisalud, pero también de realizar los exámenes dentro de las instalaciones de su empresa para comodidad de sus colaboradores, así como reducir el tiempo en que se encuentran fuera de la empresa.
- Ubicación: nuestro centro de salud ocupacional Medisalud estará situado estratégicamente en el centro de Lurín, distrito que cuenta con mayor cantidad de grandes y medianas empresas pero que, sin embargo, cuenta con solo 2 centros de salud ocupacional.

## **5. Plan de Marketing**

### **5.1 Público objetivo**

El público objetivo son los postulantes y colaboradores de grandes y medianas empresas del rubro manufactura que requieran el servicio de salud ocupacional y que se encuentren ubicadas en la mayoría de los distritos de Lima Sur antes mencionados (Lurín, Chorrillos, VES, VMT, SJM, Punta Negra, Punta Hermosa, y Pachacamac).

### **5.2 Objetivo del Plan de Marketing**

Nuestros dos principales objetivos del Plan de Marketing son:

- Posicionar al centro de salud ocupacional Medisalud en el mercado de servicios médicos ocupacionales en la zona sur de Lima.
- Formar una cartera de clientes para lograr la fidelización hacia la empresa logrando la continuidad del negocio alcanzando nuestros objetivos financieros y demostrar la viabilidad del negocio.

### **5.3 Portafolio de Servicios**

Nuestro portafolio de servicios se desarrolló considerando lo expuesto por los participantes de los dos focus group que realizamos en el que claramente se hacía referencia a las necesidades operativas que cubrir: precios competitivos, rapidez en el flujo de atención, rapidez en la entrega de resultados, asignación de una ejecutiva de cuenta para resolver dudas y mantener una comunicación fluida, ágil y oportuna, etc. Así como también a las cubrir necesidades más allá a lo estipulado en la Ley de seguridad y salud en el trabajo N° 29783 sino también tener un enfoque en el que pongamos al colaborador en el centro de nuestras actividades y seamos un aliado en la prevención de problemas físicos y también resolviendo necesidades de salud mental y generando mayor bienestar laboral repercutiendo en el bienestar laboral y personal del colaborador. El detalle de los servicios que ofrecemos relacionados a estos dos últimos puntos se desarrollará con mayor detalle en el punto Producto de la sección 5.4 Marketing Mix.

Como parte de las Evaluaciones médico-ocupacionales (EMOs) se realizarán los siguientes exámenes que forman parte de los requerimientos mínimos por sector de acuerdo con la Resolución Ministerial 312-2011-MINSA que aprueba los “Protocolos de

Exámenes Médico Ocupacionales y Guías de Diagnóstico de los Exámenes Médicos Obligatorios por Actividad”:

- Triage diferenciado:
  - Funciones vitales
  - Medidas antropométricas
- Evaluación médica ocupacional:
  - Evaluación médica
  - Evaluación musculoesquelética
- Historia ocupacional
- Evaluación psicológica ocupacional a profundidad
- Evaluación de altura estructural y/o geográfica
- Evaluación oftalmología:
  - Medidas de vista
  - Refracción
  - Test de Ishihara
  - Test de Estereopsis
- Exámenes de laboratorio:
  - Grupo sanguíneo y factor
  - Hemograma completo
  - Perfil lipídico
  - Glucosa
  - Examen completo de orina,
  - Transaminasas: TGO, TGP
  - Urea
  - Creatinina
- Radiografía de tórax anteroposterior
- Radiografía de tórax con lectura OIT
- Espirometría
- Audiometría
- Electrocardiograma (EKG) a través de telemedicina

- Adicionales a solicitud:
  - Toxicología (test de marihuana y cocaína).
  - Prueba COVID-19 de antígeno.

El servicio de salud ocupacional que ofreceremos reunirá los estándares de calidad, eficiencia y servicio que requiere el mercado de la salud ocupacional en cumplimiento de las normas de salud relacionadas. Además, contaremos con una plataforma informatizada que permitirá que los empleadores puedan ingresar al sistema y ver los resultados de sus colaboradores en 24 horas. Así mismo, contaremos con una infraestructura moderna, ambientes cómodos y equipos médicos con tecnología moderna específicamente para el rubro de salud ocupacional en cumplimiento de la Norma Técnica actual. También se realizará el seguimiento de los casos médicos hasta el restablecimiento de su salud y la derivación oportunos a centros médicos de mayor complejidad, si fuera el caso.

Creemos firmemente que nuestros clientes van a preferir nuestros servicios por los siguientes pilares en los cuales se construye nuestra institución:

- Diferenciación

Ofreceremos una alternativa innovadora diferente al mercado en los distritos de la zona Lima Sur, con un servicio de salud integral y personalizado para el trabajador y la empresa, orientado a satisfacer las necesidades de salud física, emocional y mental.

- Calidad

Brindar servicios de atención integral, resultados óptimos y oportunos, que generen satisfacción en el trabajador y en las empresas.

- Costos

Los costos serán competitivos, toda vez que la estructura de nuestros servicios se basa en servicios específicos, que nos permitirá ser costo-eficientes; conllevando a ser elegibles para las empresas.

- Infraestructura

Edificación diseñada desde sus cimientos para la atención especializada de colaboradores de empresas de los rubros del sector con equipamiento médico moderno.

- Recurso Humano

Personal asistencial idóneo y orientado al trabajo multidisciplinario para el cuidado de los trabajadores y la detección precoz de los diagnósticos ocupacionales.

## 5.4 Marketing Mix:

El marketing mix incluye la construcción y estructura de una estrategia que combina cuatro variables: precio, producto, plaza y promoción, elementos necesarios en todo producto o servicio (Alonso, 2019).

### *Producto*

El producto que ofrecemos es un paquete de servicios médicos ocupacionales completo y adaptable a las necesidades de las grandes y medianas empresas del rubro manufactura que están ubicados en los distritos de Lima Sur. El paquete cuenta con distintas pruebas realizadas por personal capacitado y que brindará una atención calidad y personalizada. El tiempo de entrega que manejaremos es de 24 horas como máximo. Nuestras instalaciones son amplias, cómodas y ventiladas con espacios adaptados de acuerdo con la Norma Técnica de realización de cada procedimiento. El paquete, además, incluye la entrega de un *coffee break* para cada persona, quien puede elegir entre 2 opciones: regular y vegana/vegetariana. También contamos con estacionamientos gratuitos dentro de las instalaciones de la empresa.

Un punto importante, es que podremos realizar el protocolo completo tanto en nuestras instalaciones como realizar chequeos *in-house* en las empresas que así lo requieran, tanto de manera total o parcial.

#### 5.4.1.1 Paquetes de Exámenes Médicos Ocupacionales:

De acuerdo con los perfiles de trabajadores más frecuentes en una empresa del rubro de manufactura, hemos determinado tener dos paquetes estándar de atención. Sin embargo, los paquetes se pueden adaptar de acuerdo con las necesidades mostradas por la matriz IPERC de la empresa.

- Paquete Básico:

El paquete está comprende el triaje, la evaluación médica e historia ocupacional, la evaluación musculoesquelética, evaluación oftalmológica, evaluación psicológica, las pruebas bioquímicas de laboratorio y, manteniendo relación con nuestro enfoque de salud integral priorizando la salud mental de los colaboradores también hemos considerado como parte imprescindible de nuestro paquete básico, los Test de Ansiedad y Depresión, así como el Test de Estrés.

- Paquete Ampliado:

En este paquete hemos incluido algunas pruebas adicionales de acuerdo con los riesgos que estarán expuestos los colaboradores. Por ejemplo: perfil conductor.

Las pruebas adicionales son el Test de Fatiga y Somnolencia, EKG, audiometría y la espirometría leída bajo la metodología ALAT.

#### 5.4.1.2 Valor Agregado:

Adicional a lo estipulado por Ley, y como parte de la diferenciación de nuestros competidores directos, buscamos brindar un valor agregado a través de un enfoque de salud integral de los colaboradores de las empresas objetivo que se traduzca en una mejora en su calidad de vida tanto física como mental logrando mejores niveles de bienestar laboral:

- Programa de salud mental: nuestros clientes tendrán la opción de solicitar este servicio adicional que consiste en brindar consultas psicológicas una vez al mes para los colaboradores que así lo requieran y/o lo deseen. Se brindarán 12 consultas de 30 minutos en una fecha y un horario coordinado previamente con Recursos Humanos.
- Charlas gratuitas (02) sobre temas relacionados a la prevención de enfermedades y accidentes laborales o de acuerdo con los hallazgos que se encuentren al finalizar las evaluaciones médicas ocupacionales.
- Charla gratuita (01) cada 03 meses sobre patologías con impacto en salud pública: hipertensión arterial (HTA), diabetes mellitus (DM), dislipidemia, obesidad, tuberculosis, etc.
- Actividades orientadas al bienestar laboral:
  - Taller teórico – práctico gratuitos de Nutrición sobre loncheras saludables una vez al mes con una duración de 02 horas como máximo dirigido a los colaboradores.
  - Sesión de yoga o baile
  - Sesión de masajes: podrán solicitar sesiones de masajes de manera gratuita una vez cada 03 meses.

#### ***Precio***

Los precios que estableceremos serán competitivos con el mercado y de acuerdo con el benchmarking que hemos realizado con otros proveedores de la zona como son MEPSO



y la Clínica Santa Marta del Sur (grupo San Pablo). Las propuestas de precios se encuentran en los Anexos 5 y 6, respectivamente.

**Tabla 14**

*Valor percibido del servicio de los competidores comparando los paquetes básicos*

Valor relativo de la importancia	Atributo	Servicio		
		Medisalud	Mepso	Clínica santa marta del sur
40	Tiempo de entrega	35	35	30
30	Confiabilidad del servicio	33	33	33
15	Marca	20	40	40
15	Calidad del servicio	33	33	33
100	(Valor percibido)	0.33	0.36	0.34
	<b>(Precio de equilibrio)</b>	S/. 122	S/. 154	S/. 126

**Tabla 15**

*Valor percibido del servicio de los competidores comparando los paquetes ampliados*

Valor relativo de la importancia	Atributo	Servicio		
		Medisalud	Mepso	Clínica santa marta del sur
40	Tiempo de entrega	35	35	30
30	Confiabilidad del servicio	33	33	33
15	Marca	20	40	40
15	Calidad del servicio	33	33	33
100	(Valor percibido)	0.33	0.36	0.34
	<b>(Precio de equilibrio)</b>	S/. 168	S/. 171	S/. 194

Nuestra tarifa se ajustará al nivel de los competidores de la zona y a nivel del servicio especializado que brindaremos, que permitirá cubrir los costos y ganancias. El costo de los paquetes de exámenes médicos ocupacionales ofrecidos son los siguientes:

**Tabla 16***Precios de los paquetes de EMOs de Medisalud*

<b>Tipo de Paquete</b>	<b>Precio</b>
<b>Paquete Básico</b>	S/ 122.00
<b>Paquete Ampliado</b>	S/ 168.00

***Plaza***

Nuestro mercado plaza está orientado a empresas ubicadas en los distritos de la zona Lima Sur antes mencionados.

**5.4.1.3 Ubicación**

La ubicación del centro de salud ocupacional Medisalud es estratégica ya que se localizará en el distrito de Lurín el cual congrega la mayor cantidad de grandes y medianas empresas.

Otro punto que hace que Lurín se convierta en un punto de ubicación atractivo para nuestro proyecto es la puesta en marcha del proyecto “Desarrollo de Parque Eco-Industriales en la República del Perú”, el cual busca abrir 03 ecoparques industriales en este distrito: Parque Industrial Sector 62, La Chutana e Indupark, de acuerdo a lo mencionado por Parques Eco-Industriales del Perú -PEI PERU que es parte del Sistema Nacional de Parques Industriales (SNPI) organismo creado bajo el Decreto Legislativo N° 1199 en 2015 (Córdor, 2022).

Un tercer punto relevante, es que en Lurín solo hay dos competidores de acuerdo con los resultados de la Consulta de acreditación en servicios de salud ocupacional de la DIGESA de la zona.



Buscamos reunirnos con los gerentes o encargados de recursos humanos de las empresas de los distritos priorizados y se les indicará las ventajas de derivar a sus postulantes y colaboradores además de compartir nuestro portafolio de servicios y demás servicios de acuerdo con la necesidad de sus colaboradores en busca de obtener una mejora en la salud integral de los colaboradores.

### ***Promoción***

La promoción se realizará mediante los siguientes recursos:

- Cartas de presentación a las empresas del sector del distrito de Lurín, acompañado de material informativo y portafolios que explican los beneficios de los servicios. Se brindarán charlas a las empresas sobre la prioridad y necesidad de la realización de los exámenes médicos de acuerdo con la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo Ley N°29783.
- Visitas a los principales clientes de las empresas del sector en los distritos de la zona Lima Sur antes mencionados, contactando a las personas encargadas de seguridad y salud en el trabajo, recursos humanos y/o las asistentes sociales. Se ofrecerán visitas guiadas a la infraestructura y el equipamiento y se entregará encartes y portafolio de la propuesta de nuestro servicio.
- Entrega de material publicitario (trípticos) a los postulantes y colaboradores a fin de generar las recomendaciones boca boca con sus compañeros de labores y apalancarnos también, en el marketing de boca a boca.
- Manejo de redes sociales: creación de página web, manejo de canal de Youtube, Instagram y Facebook.
- Publicidad en algunas revistas del sector una o dos veces por año.

### **5.5 Gestión comercial**

La gestión comercial estará soportada por la estructura de la fuerza de ventas estará conformada por dos ejecutivos comerciales inicialmente que reportarán directamente al Gerente Comercial y serán los encargados de llevar a cabo el plan comercial y, además, serán los ejecutivos de cuentas encargados de mantener comunicación constante con las principales cuentas de las empresas con las que trabajemos. A partir del año 6, consideramos que podremos contar con un tercer ejecutivo de cuentas; este escenario podrá adelantarse en caso tengamos *upsides* de ventas. Se plantea que los ejecutivos puedan recibir comisiones recibiendo un 5% de las ventas en un inicio.

### ***Política de ventas***

Como políticas de ventas hemos planteado diferentes formas de pago:

- Pagos en efectivo
- Pago a través de créditos a 30 o 60 días dependiendo del historial crediticio
- Es posible brindar descuentos a clientes dependiendo del volumen de exámenes médico-ocupacionales.

### ***Estrategia de ventas***

Después de realizar el análisis y cálculo financiero, hemos obtenido el mercado meta y el número de pacientes estimados al año:

- Número de exámenes médicos ocupacionales: 800
- Crecimiento anual del 10%

Nuestra estrategia de ventas está orientada a cumplir estos objetivos que nos permitan cumplir el número de evaluaciones médicas ocupacionales anuales que es de 9,600 atenciones anuales.

En ese sentido, nuestro primer paso busca que tengamos una presentación de Medisalud y nuestro clientes conozcan nuestra misión y propósito así como el enfoque que tenemos que no solo abarca la prevención y recuperación de la salud física del trabajador sino también de la salud mental además de nuestro portafolio de servicios y servicios adicionales que se brindan como valor agregado así como mostrar nuestros precios competitivos y los informes médicos de calidad para lograr que se conviertan en nuestros clientes y alcanzar nuestras metas financieras. Por lo tanto, usaremos diferentes canales para darnos a conocer:

- Cartas de presentación
- Encartes y portafolio de la propuesta de servicio
- Realizar visitas a los clientes potenciales
- Entrega de material publicitario
- Generación página web y redes sociales
- Realizaremos charlas de salud ocupacional

**Tabla 17***Presupuesto del Plan de Marketing de Medisalud*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Plan de Marketing	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Total	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000

***Retención de clientes***

La retención de clientes es una parte de la fidelización y está relacionado con la percepción de estos. Es por ello, que los asesores comerciales y el enlace entre clientes y Medisalud, tienen un rol importante, ya que mantendrán una comunicación ágil y dinámica con los clientes y ayudarán en la resolución de dudas de manera oportuna.

Asimismo, hay que señalar que la base de nuestro servicio se encuentra en brindar un servicio de venta, el flujo de exámenes médicos, así como un servicio de post venta de calidad, cumpliendo con nuestros tiempos de entrega de resultados en menos de 24 horas.

Además, como hemos comentado previamente, buscamos ser aliados de nuestros clientes brindando soluciones tanto a la problemática de salud física como mental de los colaboradores por lo que ponemos a disposición diferentes propuestas para resolver las necesidades de salud integral de nuestros clientes ofreciendo: consultorio psicológico, charlas nutricionales, charlas de salud ocupacional gratuitas, etc.

## **6. Descripción Técnica: plan de producción y de compras.**

### **6.1 Descripción Técnica**

Las peculiaridades de nuestros procesos, el conjunto de actividades va destinadas a un mismo fin, siendo el principal el de brindar servicios de evaluaciones médico-ocupacionales a los trabajadores de nuestros clientes, es entonces que nuestro valor agregado será el de proporcionar agendamiento con anticipación que permita distribuir a los pacientes en las diferentes áreas, lo que evitará los tiempos de espera.

Es así como basado en ello, para el diseño de los procesos hemos tomado en cuenta la productividad respecto a nuestra capacidad instalada, la tecnología médica, el valor agregado basado en la entrega oportuna y diligente de los resultados médicos, además del aprendizaje continuo, los cuales son factores fundamentales que permitan a la nuestra empresa ofrecer un servicio de alta calidad dada las necesidades y exigencias de los clientes y sus trabajadores.

#### **6.1.1 Procesos de servicios de salud ocupacional**

##### **6.1.1.1 Proceso de programación de examen médico ocupacional.**

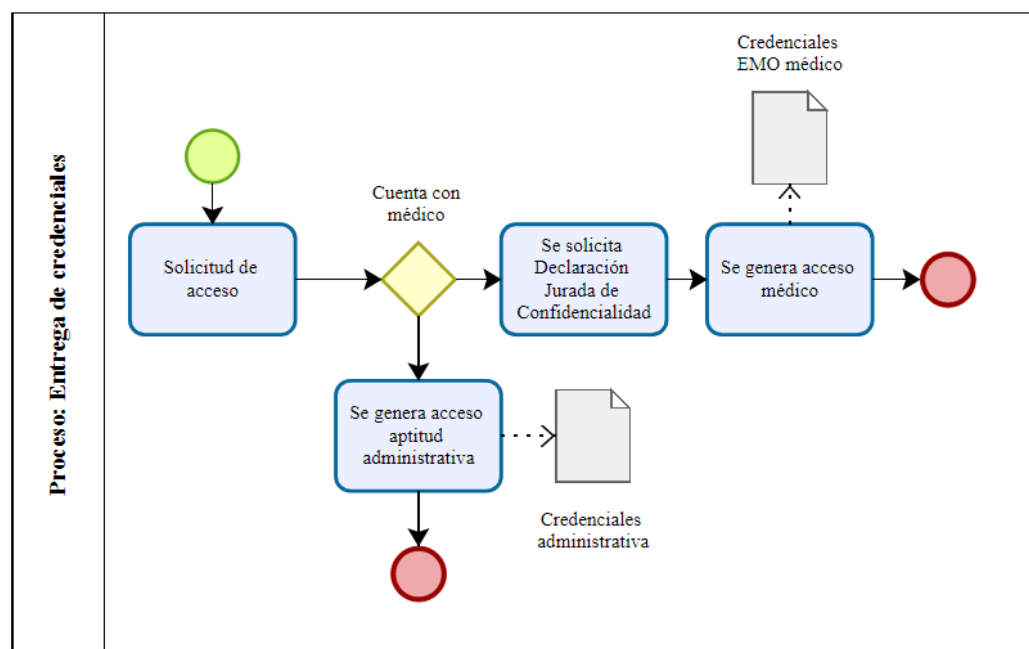
En cuanto a los servicios brindados, el proceso empieza cuando la empresa se pone en contacto con el ejecutivo de ventas quien se convertirá en el ejecutivo de cuentas de cada empresa, firmado el contrato de servicios proporciona una lista de los trabajadores en una base Excel previamente entregada donde registra los datos de sus trabajadores con las fechas asignadas al área de admisión, la misma que registra a los trabajadores en el sistema de atención, posterior a ello se asigna un horario de atención el mismo que se comunica a la persona de contacto en la empresa.

##### **6.1.1.2 Proceso de entrega de credenciales**

Respecto a este proceso de entrega de credenciales, es importante mencionar que en conformidad a la Ley de General de Salud y a la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo debemos de respetar como institución prestadora de servicios de salud la confidencialidad de los datos médicos, en ese sentido, el empieza cuando la empresa (cliente) solicita a través de sus representantes la emisión de credenciales para la visualización de los exámenes médicos ocupacionales y/o resultados de pruebas realizadas en nuestro centro ocupacional, en ese sentido, debemos de verificar si cuenta con médico ocupacional de planta, de no contar con el profesional competente debidamente acreditado se generan las credenciales para el personal administrativo que podrá visualizar sólo el Certificado de

Aptitud Médico Ocupacional (CAMO), que consta de los datos que identifica a la persona como trabajador de su empresa, el tipo de examen médico realizado y la conclusión de aptitud acompañado de las restricciones que se deben de tener por el área de seguridad laboral, por otro lado de contar con médico ocupacional se generaran dos credenciales de acceso a nuestra plataforma, una para el área administrativa y la otra para el médico ocupacional previa firma de la declaración jurada de compromiso de resguardo de credencial como único usuario y de resguardo de la confidenciales de los datos médicos de los trabajadores, se procede con la generación de accesos que será el perfil más completo para la visualización de todos los resultados en tiempo real.

**Figura 11**



*Mapa de Procesos de Entrega de Credenciales*

### 6.1.1.3 Proceso de atención médica ocupacional

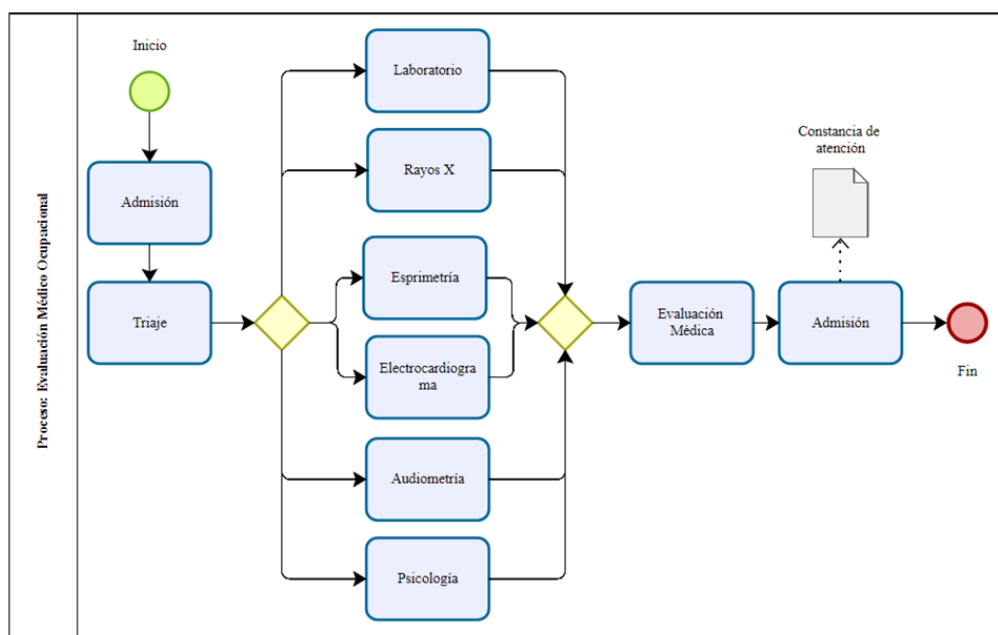
El día de la atención, el trabajador previamente programado se acerca a la admisión con su DNI en físico, se toman los datos biométricos, firma el consentimiento informado y se le entrega una hoja de ruta, la misma que estipula las atenciones y exámenes a realizarse en cada área, el flujo de atención empieza en el área de triaje, y puede continuar en forma paralela en los siguientes servicios: toma de muestra de sangre y orina (se sugiere sea la primera), evaluación psicológica, evaluación



audiométrica, electrocardiograma, espirometría, radiografía de tórax y finalmente, la evaluación médica ocupacional y evaluación osteomuscular. El personal técnico irá orientando a los trabajadores de tal forma que no se presente cuellos de botella en el proceso que genere demoras en la atención médica.

**Figura 12**

*Mapa de Procesos de la Evaluación Médica Ocupacional*

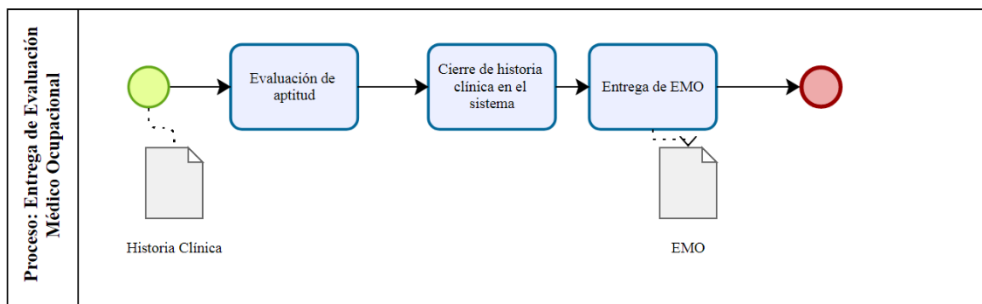


#### 6.1.1.4 Proceso de entrega de resultados.

El médico evaluador revisa el historial médico en conjunto al finalizar las atenciones, y brinda la aptitud laboral con los criterios previamente estipulados por el médico ocupacional de la empresa contratante, posterior a ello el médico ocupacional auditor revisa la historia clínica y cierra el proceso, seguidamente el personal de programación comunica al médico ocupacional sobre la carga en el sistema de las historias clínicas, así como al área administrativa sobre la carga de las aptitudes ocupacionales administrativas, de haberse contratado el servicio de entrega de resultados a los trabajadores, los mismos son enviados en formato PDF a los correos previamente comunicados por la empresa.

**Figura 13**

*Mapa del Proceso de Entrega de Informes Médicos Ocupacionales*



### ***Distribución de las áreas***

Medisalud contará con los siguientes ambientes distribuidos de la siguiente manera:

- Área de admisión
- Área triaje
- Área de toma de muestra
- Área de radiografía
- Área de toma de electrocardiograma
- Área de audiometría
- Área de espirometría
- Área de procesamiento de muestras donde se encuentran los equipos de laboratorio
- Área administrativa
- Área almacén

**Figura 14**

*Distribución de las Áreas Dentro de Medisalud*

	<b>Áreas</b>	<b>m2</b>
<b>1er piso</b>	Recepción	10
	Sala de espera	30
	Tópico	20
	Toma de muestra	20
	Radiografía	40
	2 servicios higiénicos	20
	Electrocardiograma	15
	Psicología	35
	Áreas comunes	10

2do piso	Áreas	m2
	Sala de espera	30
4 consultorios	80	
Audiometría	20	
Espirometría	10	
Oftalmología	30	
2 servicios higiénicos	20	
Áreas comunes	10	

## 6.2 Plan de Operaciones

Las operaciones de Medisalud se realizarán de lunes a sábado en el horario de 8:00 a 17:00 horas, de igual manera el servicio a realizarse *in-house* será en el horario establecido.

**Tabla 18**

*Horario de Atención de Medisalud*

Descripción	Horario	Días Laborables en Un Mes
Administrativa	Lunes a sábado (8 a.m. - 8 p.m.)	25
Asistencial	Lunes a sábado (8 a.m. - 2 p.m.)	25

## 6.3 Plan de Compras

Con el propósito de contar con los materiales y equipamiento necesario para realizar las evaluaciones médico-ocupacionales y pruebas de laboratorio clínico, se realizó la búsqueda de proveedores en el mercado que nos brinden calidad, seguridad y garantía. En base a estas características se tiene planteado adquirir los siguientes equipos:

- Cabina audiométrica
- Audiómetro
- Electrocardiógrafo
- Espirómetro
- Microscopio
- Analizador de bioquímica
- Analizador hematológico

- Cartilla Snellen led
- Test de Ishihara
- Test de estereopsis

La suma de inversión de los equipos equivale a S/ 160,660.00 lo que incluye gastos de instalación, garantía y mantenimiento por el primer año.

Asimismo, en el caso de los insumos para los diferentes servicios que permitan realizar las pruebas, por ejemplo:

- Tubos para la toma de muestras
- Frascos de orina
- Agujas
- Frasco al vacío
- Ligaduras
- Pipetas
- Guantes
- Boquilla para espirometría descartable
- Reactivos de laboratorio
- Banditas
- Batas de cambio para el personal

La compra de estos insumos y materiales médicos se debe realizar de acuerdo con las pruebas que se realizaran, los requerimientos del personal y la demanda de clientes. Asimismo, en concordancia con el plan de operaciones y compras, se plantea atender a 800 trabajadores mensuales como mínimo.

#### **6.4 Actividades y recursos claves**

Las actividades claves se dividen en 3 y se desarrollan a detalle en el punto 1.6.6 Actividades Claves del Modelo de Negocio:

- Actividades claves relacionadas a la salud física
- Actividades claves relacionadas a la salud mental
- Actividades claves relacionadas al bienestar laboral

De acuerdo con nuestro modelo canvas elaborado, nuestros recursos claves son:

- La realización de los exámenes médicos ocupaciones (EMOs)
- La entrega de los Informes Médicos a las 24 horas de realizado el examen

- La posibilidad de realizar los exámenes médicos *in-house*: se realizarán las evaluaciones en las instalaciones de nuestros clientes a su solicitud.
- Dos talleres y dos charlas gratuitas sobre temas relacionados a la prevención de enfermedades y accidentes laborales o de acuerdo con los hallazgos que se encuentren al finalizar las evaluaciones médicas ocupacionales.

### **6.5 Estructura de costos de plan de inversión**

El modelo de negocios propuesto busca ofrecer un servicio integral salud ocupacional enfocado específicamente a través de evaluaciones médico ocupacionales con la finalidad de ayudar a las empresas a cumplir con requisitos legales relacionados a seguridad y salud ocupacional, impactando directamente en el bienestar laboral de sus trabajadores, en este sentido, para poder iniciar nuestras actividades es importante cumplir con las exigencias legales del Ministerio de Salud a través de las acreditaciones de RENIPRESS, permisos de IPEN y acreditación de DIGESA, es así que hemos considerado el alquiler de un local así como el acondicionamiento del local con la estructura suficiente para iniciar el proceso de atención y la adquisición de activos necesarios para la realización de exámenes médicos ocupacionales.

La Tabla 19, muestra la necesidad de inversión, siendo el acondicionamiento de la infraestructura la que abarca la mayor parte de la inversión seguida de los equipos de alto rendimiento y calidad que aseguren un servicio sin errores, además es importante mencionar que serán necesarios desde el inicio del servicio y tienen una proyección de vida de hasta 10 años sin necesidad de cambio constante o compra al cabo de corto tiempo de uso, pero sí de mantenimientos y calibración de equipos anuales y/o semestrales dependiendo cada equipo.

La inversión total asciende a S/ 515,660.00 dividida en los conceptos de: alquiler, acondicionamiento del local, equipos biomédicos y electrónicos, mobiliario, marketing, así como las licencias de software y administrativo además del estudio de factibilidad.

**Tabla 19***Inversión Total*

	Soles (S/)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual
Alquiler de 250 m2 (2 meses de garantía)	10,000.00	-	-
Acondicionamiento de 200 m2	200,000.00	10	20,000.00
Equipos	154,460.00	5	30,892.00
Marketing	50,000.00	-	-
Licencias Software Clínica ocupacional	40,000.00	-	-
Licencias Software Administrativo	20,000.00	-	-
Estudios de Factibilidad	20,000.00	-	-
<b>Total</b>	<b>494,460.00</b>	<b>-</b>	<b>50,892.00</b>

**6.6 Prioridades competitivas**

Después del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en el Capítulo 4.2, se deriva que nuestras prioridades competitivas serían las siguientes:

- Diseñar paquetes de exámenes médicos ocupacionales para las grandes y medianas empresas del rubro manufactura de los distritos seleccionados de la zona de Lima Sur que se ajusten a sus necesidades y cumplan con el marco normativo vigente y cuenten con un abordaje de salud integral: salud física, salud mental y bienestar laboral.
- Suscribir contratos con grandes y medianas empresas del sector para tener una mayor participación en el mercado, posicionar la marca y aumentar los ingresos de la empresa.
- Implementar el Programa de Salud Mental a través de las consultas psicológicas dentro de las empresas una vez al mes: 12 atenciones por día, para los colaboradores que así lo requieran.

**6.7 Capacidad Instalada**

La capacidad de las instalaciones de Medisalud para ofrecer los servicios de evaluaciones médico-ocupacionales, se ha calculado de acuerdo con el número de atenciones por médico evaluador en un horario de atención de 6 horas diarias a un tiempo mínimo de 15 minutos por paciente (Ver tabla 20).

**Tabla 20**

*Capacidad Instalada*

<b>Cantidad de evaluados</b>	<b>Horario</b>	<b>Días Laborables en Un Mes</b>	<b>Nro de Evaluaciones</b>
Dos médicos evaluadores	Lunes a sábado (8 a.m. – 2 p.m.)	25	1,200

**6.8 Estrategia de control de calidad**

El objetivo principal de Medisalud es brindar una historia clínica verás, de modo que para ello se requiere que los servicios en todas nuestras áreas sean de calidad, para es importante cumplir con los siguientes principios:

- Capacitar al personal en temas relacionados al adecuado manejo de los equipos, estrategias a utilizar en las pruebas como audiometría y espirometría, además en temas relacionados al servicio al cliente y salud ocupacional relacionados a cada rubro de nuestros principales clientes, incentivando así la más esmerada atención de acuerdo con los riesgos de los trabajadores evaluados.
- Realizar encuestas a los usuarios y clientes sobre la atención recibida que abarque desde la atención por el personal administrativo hasta la atención por el personal asistencial, así como la entrega de resultados.
- Asegurar el manejo confidencial de las historias clínicas, compartir información de manera transparente con los clientes de acuerdo con los accesos generados y autorización dadas por los trabajadores.
- Brindar trato amable y cordial con el público en general, realizando nuestro mejor esfuerzo para satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes y principalmente sus trabajadores evaluados.
- Atender todas las dudas o inquietudes de los trabajadores acerca de los exámenes a realizarse, los procedimientos y pruebas incluidas en sus protocolos médicos, asegurar generar confianza y tranquilidad a través de una experiencia satisfactoria.

De la misma manera, cuando la empresa se encuentre en funcionamiento, es preciso considerar que la calidad de los servicios por parte de los trabajadores puede tener diferentes percepciones de calidad por cada uno de nuestros clientes, por lo que debemos de identificar y corregir las brechas o fallas del servicio, lo que permitirá mantener relaciones duraderas con los clientes, basadas en la confianza y en el mejoramiento continuo.

## **6.9 Estrategia de recuperación del servicio**

En la actualidad, Medisalud cuenta con competidores en las zonas objetivo; por consiguiente, la demanda se encuentra distribuidas en otros centros de evaluación médica ocupacional, sin embargo, el crecimiento económico en los rubros industriales hace que la demanda se encuentre insuficientemente satisfecha.

Como medida de recuperación de los clientes que usan el servicio se plantean las siguientes estrategias:

- Realizar campañas de atención in house a las empresas que así lo soliciten.
- Brindar el servicio de salud mental a través de charlas, capacitaciones, evaluaciones psicológicas de acuerdo con el número de trabajadores detectados con problemas relacionados a la salud mental, brindar 4 sesiones psicológicas por 3 meses a aquellos que presenten alteraciones en las evaluaciones psicológicas y que así lo requieran.
- Charlas en diferentes temas relacionados a los hallazgos encontrados en los exámenes médicos ocupacionales.
- Emplear las redes sociales para captar clientes, procedentes de las empresas ubicadas en los distritos objetivos.

## **6.10 Costos de producción**

Los costos de producción en los que incurrirá Medisalud para generar los servicios evaluaciones médicas ocupacionales, se dividen en tres elementos claves. En primer lugar, se encuentran los servicios profesionales del centro relacionados directamente con el proceso (médicos evaluadores, personal de enfermería, tecnólogos médicos, personal técnico, personal de admisión). Por otro lado, contaremos con servicios tercerizados como son servicio de radiología, patólogo clínico, otorrinolaringólogo, neumólogo, médico cardiólogo y por último, se encuentran los materiales e insumos empleados para la atención (reactivos, equipos, insumos y productos sanitarios) (ver Tabla 21).



**Tabla 21***Costos de Producción*

<b>Gastos Operativos</b>	<b>Mensual (S/)</b>	<b>Anual (S/)</b>
Servicios tercerizados de médicos especialistas	12,000.00	144,000.00
Servicio tercerizado de radiografía	6,400.00	76,800.00
Planilla asistencial	42,455.14	509,461.67
Materiales y suministros	9,003.00	108,036.00
<b>Total</b>	<b>69,858.14</b>	<b>838,297.67</b>

**6.11 Indicadores claves de desempeño**

El objetivo principal de plantear indicadores de desempeño es brindar servicios médicos ocupacionales de alta calidad y oportunidad a las empresas ubicadas en la zona industrial sur. Para ello hemos diseñado los siguientes indicadores:

***Porcentaje de exámenes médicos ocupacionales - EMOS por mes:***

El referido indicador busca determinar el cumplimiento de exámenes médicos ocupacionales realizados con respecto al número de exámenes médicos ocupacionales programados al mes, con la finalidad de determinar el cumplimiento del servicio y la eficiencia de nuestros procesos.

La fórmula estará dada por:

$$\frac{\text{N° EMOs realizados por mes}}{\text{N° EMOs programados por mes}}$$

Siendo los rangos:

- ✓ < 80% : Malo
- ✓ 80% a 95% : Regular
- ✓ >95% : Bueno

La fuente de datos será el registro de exámenes médicos ocupacionales mensual. La medición será trimestral y la meta propuesta mayor o igual a 95%.

***Porcentaje de informes de exámenes médicos ocupacionales-EMOS entregados en 24 horas:***

El referido indicador busca determinar el porcentaje de informes de exámenes médicos ocupacionales entregados dentro de plazo de 24 horas a las Empresas, con la finalidad de

asegurar brindar un servicio oportuno, que permita realizar toma de decisiones a las Empresas.

La fórmula estará dada por:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Informes entregados en 24 horas por mes}}{\text{N}^\circ \text{ Informes emitidos por mes}}$$

Siendo los rangos:

- ✓ < 80% : Malo
- ✓ 80% a 95% : Regular
- ✓ >95% : Bueno

La fuente de datos será el registro de informes de exámenes médicos ocupacionales realizados mensual. La medición será trimestral y la meta propuesta mayor o igual a 95%. Los objetivos secundarios del plan de supervisión son impactar en la prevención de enfermedades ocupacionales y productividad de las empresas, lograr viabilidad y rentabilidad y posicionar el Centro de Salud Ocupacional MEDISALUD. Para ello hemos diseñado los siguientes indicadores:

#### ***Ausentismo laboral***

Este indicador busca medir el impacto de nuestro servicio de salud ocupacional en la disminución del ausentismo laboral por accidente o enfermedad laboral en las Empresas en que brindemos nuestros servicios.

La fórmula estará dada:

$$\frac{\# \text{ Total de horas de ausentismo por enfermedad laboral o accidente de trabajo}}{\# \text{ Total de horas programadas}}$$

Siendo los rangos:

- ✓ < 10% pero >5% : Alto ausentismo laboral
- ✓ <5% pero > 2% : Regular ausentismo laboral
- ✓ <2% : Bajo ausentismo laboral

La fuente de datos será el registro de asistencia proporcionado por la Empresa y el registro de accidentes de trabajo mensual. La medición será trimestral y la meta propuesta es lograr disminuir el ausentismo laboral < 2% en mediano plazo.

### ***Posicionamiento del centro de salud ocupacional Medisalud***

El referido indicador busca determinar la probabilidad de que un usuario recomiende nuestros servicios. Se utilizará la escala Net Promoter Score-NPS que va de una escala del 1 al 10, siendo de 0 - 6: insatisfecho, 7-8: indiferente y 9-10: satisfecho.

La fórmula estará dada por:

$$\text{NPS} = \text{Porcentaje de promotores} - \text{porcentaje de detractores}$$

Siendo los rangos:

- ✓ -100 : Todos los usuarios son detractores
- ✓ >0 : Buen resultado
- ✓ 50 : Excelente resultado
- ✓ 100 : Todos los usuarios son promotores

La escala será aplicada mediante encuesta realizada por el Personal de admisión a los usuarios que se realizan los exámenes médico-ocupacionales de forma mensual. La medición será trimestral y la meta propuesta es obtener un NPS de 50.

### ***Satisfacción del usuario***

El referido indicador busca determinar la satisfacción del usuario con relación al servicio brindado, desde la perspectiva de las empresas (clientes). Se utilizará la escala Net Promoter Score-NPS que va de una escala del 1 al 10, siendo de 0 - 6: insatisfecho, 7-8: indiferente y 9-10: satisfecho.

La fórmula estará dada por:

$$\text{NPS} = \text{Porcentaje de satisfechos} - \text{porcentaje de insatisfechos}$$

Siendo los rangos:

- ✓ -100 : Todos están insatisfechos con el servicio
- ✓ >0 : Regular servicio
- ✓ 50 : Buen servicio
- ✓ 100 : Todos están satisfechos con el servicio

La escala será aplicada mediante encuesta realizada por el Ejecutivo de venta al personal de recursos humanos de la Empresas a quien brindaremos el servicio de forma mensual. La medición será trimestral y la meta propuesta es obtener un NPS de 50.

## 7. Organización y Recursos Humanos

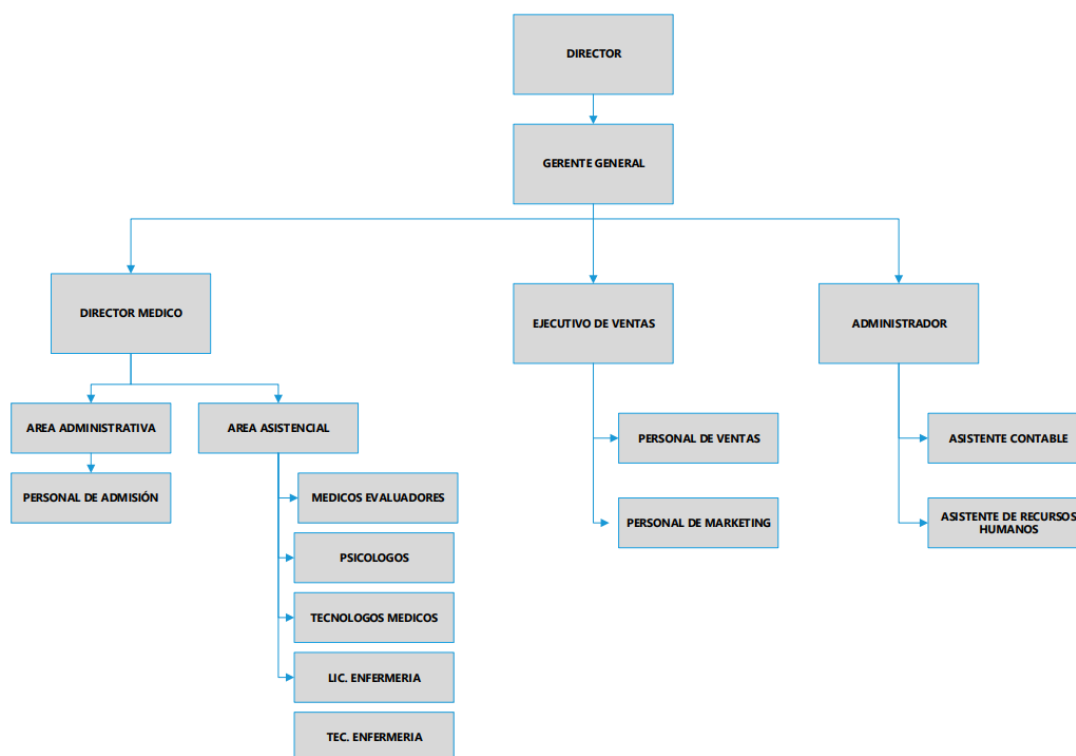
### 7.1 Organigrama

La organización de nuestro centro médico ocupacional refleja claramente la división del trabajo, va a estar compuesto de actividades y recurso humano idóneo que se relacionan entre las diferentes áreas para el logro de los objetivos planteados como empresa al servicio de nuestros clientes.

Nuestro organigrama refleja una representación gráfica de la división del trabajo, lo que permitirá tanto al personal interno y externo visualizar las áreas correspondientes de apoyo.

**Figura 15**

*Organigrama estructural desagregado por personas*



### 7.2 Grado de especialización de la empresa

Nuestro centro de servicios de salud ocupacional tendrá los siguientes colaboradores:

- Gerente General
- Director Médico con maestría en salud ocupacional
- Médico Evaluadores
- Psicólogo

- Licenciada de enfermería
- Tecnólogo médico en laboratorio
- Técnicas de enfermería
- Técnica de cardiología
- Técnica de laboratorio
- Técnica de audiometría
- Técnica de oftalmología
- Técnica de cardiología

### **7.3 Funciones de colaboradores**

#### ***Directorio***

- Planear, ordenar, y controlar la gestión del centro médico ocupacional Medisalud.
- Revisar y aprobar los planes y programas de gestión planteados por la Gerencia General a corto, mediano y largo plazo, así también, revisar y aprobar el presupuesto de funcionamiento y futuras inversiones de Medisalud.
- Revisar, así como aprobar el Manual de Organización y Funciones planteado por la Gerencia General del centro de servicio de salud ocupacional.
- Realizar reuniones de manera periódica, a fin de revisar los proyectos de inversión en beneficio del centro de servicio de salud ocupacional.

#### ***Gerente General***

- Formular el Plan de trabajo, así como dirigir y evaluar las actividades.
- Formular el Manual de Organización y Funciones del Centro Médico Ocupacional Medisalud.
- Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades productivas, técnico administrativas, financieras y presupuestales garantizando el cumplimiento de los objetivos.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos y políticas impartidas por el Directorio.
- Coordinar, gestionar y supervisar el normal desarrollo de las actividades de la empresa priorizando la satisfacción del cliente interno y externo.
- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de las diferentes áreas a través de los órganos de gestión, sistematizando su funcionamiento para el cumplimiento de los objetivos.
- Representar al Centro Médico Ocupacional en asuntos de su competencia.

- Supervisar el cabal cumplimiento de los Reglamentos, Manuales y Normas internas de Medisalud.
- Realizar informes técnicos de las actividades de Medisalud trimestralmente y/o a solicitud del Directorio.
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas.

***Director –Médico Ocupacional***

- Formular el Plan de trabajo de Medisalud, así como dirigir y evaluar las actividades del personal tercero contratado.
- Formular los flujogramas y los planes de trabajo del área asistencial.
- Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades asistenciales garantizando el cumplimiento de los objetivos.
- Cumplir y hacer cumplir los procesos de trabajo, los flujogramas.
- Coordinar, gestionar y supervisar el normal desarrollo de las actividades del personal asistencial
- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de las diferentes áreas a través de las jefaturas inmediatas, sistematizando su funcionamiento para el cumplimiento de los objetivos.
- Representar al Centro Médico Ocupacional en asuntos de su competencia.
- Dirigir, supervisar y evaluar la correcta aplicación de los Protocolos de atención.
- Emitir informes técnicos temas relacionados a las funciones asistenciales del personal.
- Evaluar las Historias Clínicas, emitir las aptitudes médicas de acuerdo con los criterios de los clientes.
- Absolver las dudas de los clientes en materia de salud.
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas.

***Médico Evaluador:***

- Evaluar a los trabajadores programados y derivados en conformidad a los protocolos de cada empresa, realizando énfasis en sus riesgos.
- Representar al Centro Médico Ocupacional en asuntos de su competencia.
- Dirigir, supervisar y evaluar la correcta aplicación de los Protocolos de atención, exámenes auxiliares.
- Establecer los diagnósticos en la Historia Clínica
- Orientar a los clientes en el levantamiento de observaciones.

- Evaluar las Historias Clínicas, emitir las aptitudes médicas de acuerdo con los criterios de los clientes.
- Absolver las dudas de los clientes en materia de salud.
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas.

### ***Psicólogo***

- Evaluar a los trabajadores programados y derivados en conformidad a los protocolos de cada empresa, realizando énfasis en sus riesgos.
- Representar al Centro Médico Ocupacional en asuntos de su competencia.
- Administrar, supervisar y evaluar la correcta aplicación de los Protocolos de atención,
- Establecer los diagnósticos en la Historia Psicológica Ocupacional
- Orientar a los clientes en el levantamiento de observaciones.
- Evaluar las Historias Psicológicas Ocupacionales, emitir las aptitudes psicológicas de acuerdo con los criterios de los clientes.
- Absolver las dudas de los clientes en materia de salud.
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas

### ***Enfermera***

- Organizar el trabajo realizado en el área de Triage.
- Supervisar y dirigir al personal técnico de enfermería.
- Representar al Centro Médico Ocupacional Medisalud en asuntos de su competencia.
- Dirigir, supervisar y evaluar la correcta aplicación de los Protocolos de atención.
- Orientar a los clientes en el levantamiento de observaciones.
- Absolver las dudas de los clientes en materia de su competencia
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas

### ***Técnica de Enfermería***

- Organizar el trabajo realizado en el área de Triage.
- Calibrar los equipos previos al inicio de atención.
- Mantener sus áreas de trabajo correctamente implementadas, reportar al jefe inmediato cualquier incidente y/u observación.
- Cumplir correctamente la aplicación de los Protocolos de atención.
- Orientar a los clientes en el levantamiento de observaciones.
- Orientar a los clientes respecto al flujo de atención.

- Absolver las dudas de los clientes en materia de su competencia
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas

#### ***Técnica de radiología***

- Organizar el trabajo realizado en el área de radiología.
- Verificar el equipo de radiología previo al inicio de atención.
- Realizar la lista de comprobación de cumplimiento previo al inicio de labores.
- Mantener su área de trabajo correctamente implementadas, reportar al jefe inmediato cualquier incidente y/o observación.
- Cumplir correctamente la aplicación de los Protocolos de atención.
- Orientar a los clientes respecto a las medidas de protección que se deben de tomar.
- Derivar el proceso de radiografías al área competente para el informe.
- Absolver las dudas de los clientes en materia de su competencia.
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas.

#### ***Técnica de laboratorio***

- Organizar el trabajo realizado en el área de laboratorio y toma de muestra.
- Verificar los equipos e insumos cuenten con fechas vigentes y se encuentren operativos.
- Aplicar lista de verificación de cumplimiento previo al inicio de labores.
- Mantener su área de trabajo correctamente implementadas, reportar al jefe inmediato cualquier incidente y/o observación.
- Cumplir correctamente la aplicación de los Protocolos de atención al momento de la toma de muestra.
- Preservar las muestras de acuerdo conservando medidas de bioseguridad.
- Orientar a los clientes respecto a las medidas de toma de muestra y protocolos de protección después de la toma de muestras.
- Derivar el proceso de muestra al área competente para el informe.
- Absolver las dudas de los clientes en materia de su competencia.
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas.

#### ***Técnica de audiometría***

- Organizar el trabajo en el área de audiometría
- Verificar los equipos y cabina cuenten con calibración y mantenimiento de equipos vigente.
- Aplicar lista de verificación de cumplimiento previo al inicio de labores



- Mantener su área de trabajo correctamente implementadas, reportar al jefe inmediato cualquier incidente y/o observación.
- Cumplir correctamente la aplicación de los Protocolos de atención.
- Orientar a los clientes respecto a la toma de la prueba.
- Derivar el proceso de muestra al área competente para el informe.
- Absolver las dudas de los clientes en materia de su competencia.
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas.

#### ***Técnica de oftalmología***

- Organizar el trabajo en el área de oftalmología en óptimas condiciones.
- Aplicar lista de verificación de cumplimiento previo al inicio de labores.
- Mantener su área de trabajo correctamente implementadas, reportar al jefe inmediato cualquier incidente y/o observación.
- Cumplir correctamente la aplicación de los Protocolos de atención.
- Orientar a los clientes respecto a las pruebas a realizarse de acuerdo con el protocolo de su empresa.
- Derivar los resultados al área competente para el informe.
- Absolver las dudas de los clientes en materia de su competencia.
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas.

#### ***Técnica de cardiología***

- Organizar el trabajo en el área de cardiología
- Verificar el electrocardiógrafo, revisando que cuenten con calibración y mantenimiento de equipos vigente.
- Aplicar lista de verificación de cumplimiento previo al inicio de labores
- Mantener su área de trabajo correctamente implementadas, reportar al jefe inmediato cualquier incidente y/o observación.
- Cumplir correctamente la aplicación de los Protocolos de atención.
- Orientar a los clientes respecto a la toma de la prueba.
- Derivar el proceso de muestra al área competente para el informe
- Absolver las dudas de los clientes en materia de su competencia
- Otras funciones afines al cargo que se le sean asignadas

### **7.4 Departamentalización por funciones**

Según el grado de tarea que realizara cada área de trabajo, la departamentalización del centro de servicios de salud ocupacional sería de la siguiente forma:

- Directorio
- Gerencia General
- Administración y contabilidad
- Dirección Médica
- Servicio de evaluación médica
- Servicio de psicología
- Servicio de oftalmología
- Servicio de audiometría
- Servicio de laboratorio
- Servicio de imágenes

### **7.5 Línea de mando**

Línea de mando o cadena de mando de nuestra empresa está compuesta por los diferentes niveles jerárquicos que aplican a los puestos laborales. De esta forma, se establecen cuáles son las líneas de autoridad y poder de decisión frente a cada proceso.

Los fines y objetivos de definir la línea mando de nuestra empresa son:

- Establecer la jerarquía de nuestra empresa y líneas de autoridad.
- Asegurar que cada tarea y puesto de trabajo de nuestra empresa tenga una persona responsable de cada proceso.
- Definir los responsables de la rendición de cuentas.
- Evitar reprocesos.
- Prevenir la duplicidad de funciones.
- Evitar saturación de información.
- Establecer mecanismos de transmisión de la información bidireccional.
- Optimizar el tiempo y toma de decisiones.

### **7.6 Tramo de control**

Medisalud desarrollará una organización con tramos de control estrecho, es así como la Gerencia General y la Dirección Médica tendrán a un grupo humano suficiente que supervisar.

### **7.7 Grado de centralización**

En este proyecto de negocio la centralización para la toma de decisiones recaerá sobre:

- Directorio

- Gerente General
- Director médico
- Enfermera ocupacional
- Médicos evaluadores

La organización de nuestra empresa es centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior directamente en la Gerencia General, respecto a la responsabilidad asistencial y toma de decisiones en el flujo de atenciones, recae sobre la Dirección médica compartida con la enfermera ocupacional y soportada por los médicos evaluadores.

### **7.8 Normalización de la empresa**

Adicionado a ello, contaremos con un Manual de organización y funciones que permita a cada trabajador conocer las responsabilidades de cada puesto de trabajo, así también contaremos con un reglamento interno de trabajo que incluirá las medidas de seguridad y salud en el trabajo, que permita gestionar de manera adecuada al recurso humano en 360 grados, abarcando las diferentes esferas del ser humano.

### **7.9 Plan de Recursos Humanos**

La estructura y la organización de nuestra empresa será fundamental para la puesta en marcha, es por ello que el planeamiento de los recursos humanos es indispensable al momento de proponer el organigrama de Medisalud y por ende la cantidad de trabajadores que formarán parte de nuestra empresa en su fase inicial.

Es así que hemos tenido en cuenta cual es la mejor forma de organizarnos con la finalidad de conseguir ser efectivos y a la vez eficientes, considerando que contamos con un presupuesto limitado mientras vamos captando clientes, por lo que nuestro plan de recursos humanos debe estar alineado a nuestra realidad, así también, vamos a plasmar todas las decisiones administrativas del personal como los tipos de contrato, sistema de retribución o subcontrataciones de algunos servicios a través de aliados estratégicos.

### **7.10 Presupuesto proyectado**

Nuestra empresa se encuentra proyectada a contar con 18 trabajadores, 5 administrativos y 13 asistenciales, los que prestarán servicios en nuestra sede de Lurín, considerando el volumen y la densidad de empresas que se encuentran ubicadas en la zona industrial de los ecoparques industriales, además de ser la zona más céntrica.

Este plan de negocios propone un sistema de compensaciones basado en remuneraciones fijas. Las remuneraciones fijas se establecen de acuerdo con los siguientes riesgos:

- Grado de responsabilidad y carga laboral
- Rango salarial en el mercado para la zona laboral

La Tabla 22 muestra la propuesta salarial al primer año.

**Tabla 22***Costo de Personal Administrativo y Asistencial en Planilla Anual – 1er año*

<b>Recurso Humano</b>	<b>N°</b>	<b>Honorarios</b>	<b>Essalud</b>	<b>Gratificaciones</b>	<b>Bonific. Especial</b>	<b>CTS</b>	<b>Planilla</b>
Gerente General	1	96,000.00	8,640.00	16,000.00	720.00	10,666.67	132,026.67
Administrador	1	60,000.00	5,400.00	10,000.00	450.00	6,666.67	82,516.67
Asistente contable	1	21,600.00	1,944.00	3,600.00	162.00	2,400.00	29,706.00
Ejecutivo de Ventas	2	60,000.00	5,400.00	10,000.00	450.00	8,333.33	84,183.33
<b>Planilla administrativa (anual)</b>							<b>S/ 328,432.67</b>
Médicos evaluadores	2	84,000.00	15,120.00	14,000.00	630.00	11,666.67	125,416.67
Médico auditor	1	48,000.00	4,320.00	8,000.00	360.00	5,333.33	66,013.33
Enfermera	1	30,000.00	2,700.00	5,000.00	225.00	3,333.33	41,258.33
Tecnólogo Médico	1	36,000.00	3,240.00	6,000.00	270.00	4,000.00	49,510.00
Técnico Laboratorista	1	18,000.00	1,620.00	3,000.00	135.00	2,000.00	24,755.00
Técnicos en enfermería	3	54,000.00	14,580.00	9,000.00	405.00	9,000.00	86,985.00
Psicólogo	1	21,600.00	1,944.00	3,600.00	162.00	2,400.00	29,706.00
Optómetra	1	24,000.00	2,160.00	4,000.00	180.00	2,666.67	33,006.67
Admisionista	1	14,400.00	1,296.00	2,400.00	108.00	1,600.00	19,804.00
Director Médico	1	72,000.00	6,480.00	12,000.00	540.00	8,000.00	99,020.00
<b>Planilla asistencial (anual)</b>							<b>S/ 575,475.00</b>
<b>Total Planilla</b>							<b>S/ 903,907.67</b>

La cantidad de trabajadores irá cambiando a medida que las ventas proyectadas se vayan materializando, a continuación, se muestra la variación de personal en el lapso de 10 años.

**Tabla 23**

*Variación de Planilla Anual en un periodo de 10 años*

<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
18	20	20	20	20	22	22	22	22	22

## 8. Viabilidad Económica y Financiera

La viabilidad económico-financiera describe la inversión requerida para el desarrollo del proyecto (alquiler de local, acondicionamiento, equipos, el plan de marketing, estudio de factibilidad y licencias), el financiamiento del plan de negocio (cronograma de pagos, costo de oportunidad del accionista o costo capital y costo promedio ponderado del capital – CPPC o WACC, el presupuesto del proyecto de negocio (costos de producción, compras, coste de ventas, costos financieros, gastos administrativos así como los gastos operativos), aunado a la evaluación de resultados a través de los estados de ganancias y pérdidas, flujo de caja proyectado y el balance proyectado), los que se detallarán a continuación.

### *Inversiones*

Medisalud requiere de condiciones mínimas para iniciar operaciones, dentro de sus instalaciones y conseguir las acreditaciones necesarias, en ese sentido, la inversión total asciende a S/ 515,660.00 dividida en los conceptos de capital de trabajo, inversión, gastos preoperativos y amortizaciones de intangibles que representa el alquiler por 3 meses más dos meses de garantía, tiempo suficiente para el acondicionamiento, el acondicionamiento de los espacios de acuerdo a la normativa vigente, equipos biomédicos y electrónicos, marketing, así como las licencias de software y administrativo además del estudio de factibilidad.

Se muestra, en la Tabla 24, el balance de los equipos biomédicos, electrónicos y muebles para el inicio del funcionamiento. Es preciso mencionar, que los precios reflejados en las tablas han sido obtenidos a través de empresas estándar del mercado con apoyo de empresas del rubro de la salud ocupacional.

**Tabla 24***Balance de equipos biomédicos, electrónicos y muebles*

<b>Balance de equipos biomédicos, electrónicos y muebles</b>					
<b>Áreas</b>	<b>Ítems</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Ingreso total</b>
<b>Tópico</b>	Tallímetro y Balanza	1	300.00	10	300.00
	Oxímetro	1	70.00	10	70.00
	Computadora	1	1,500.00	10	1,500.00
	Computadora	1	1,500.00	10	1,500.00
<b>Laboratorio</b>	Analizador bioquímico automatizado	1	45,000.00	10	45,000.00
	Microscopio	1	5,000.00	10	5,000.00
	Centrifugadora	1	3,000.00	10	3,000.00
	Refrigeradora	2	4,000.00	10	8,000.00
	Camilla	2	250.00	10	500.00
<b>Consultorio</b>	Tallímetro y Balanza	2	300.00	10	600.00
	Oxímetro	2	70.00	10	140.00
	Esfingomanómetro	1	300.00	10	300.00
	Estetoscopio	1	200.00	10	200.00
	Computadora	2	1,500.00	10	3,000.00
<b>Radiología</b>	Biombo	1	500.00	10	500.00
	Computadora	1	1,500.00	10	1,500.00
<b>Audiometría</b>	Audiómetro	1	10,000.00	10	10,000.00
	Cabina audiométrica	1	10,000.00	10	10,000.00
	Otoscopio	1	300.00	10	300.00
<b>Espirometría</b>	Computadora	1	1,500.00	10	1,500.00
	Espirómetro	1	4,000.00	10	4,000.00
	Computadora	1	1,500.00	10	1,500.00
<b>Cardiología</b>	Electrocardiógrafo	1	5,500.00	10	5,500.00
	Camilla	1	250.00	10	250.00
<b>Psicología</b>	Computadora	1	1,500.00	10	1,500.00
	Computadora	1	1,500.00	10	1,500.00
<b>Oftalmología</b>	Test de Ishihara 38 láminas	1	1,800.00	10	1,800.00
	Test de Estereopsis - test de la Mosca	1	1,000.00	10	1,000.00
	Cartilla Snellen	1	1,000.00	10	1,000.00
	Computadora	1	1,500.00	10	1,500.00
<b>Áreas administrativas</b>	Computadoras	8	1,500.00	10	12,000.00
	Impresoras	10	3,000.00	10	30,000.00
<b>Muebles</b>	Silla de toma de muestra	1	200.00	10	200.00
	Escritorios	15	200.00	10	3,000.00
	Sillas	30	100.00	10	3,000.00
<b>TOTAL</b>					<b>160,660.00</b>

De la misma manera, en la Tabla 25, presentamos el balance de insumos por exámenes con una proyección anual, cotizado de manera mensual para el inicio del funcionamiento. Es preciso mencionar, que los precios reflejados en la tabla han sido obtenidos a través



de empresas especializadas en el rubro de insumos médicos del mercado con apoyo de empresas del rubro de la salud ocupacional.

**Tabla 25**

*Balance de insumos por exámenes*

<b>Balance de Insumos por exámenes</b>				
<b>Áreas</b>	<b>Ítems</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Anual</b>
<b>Laboratorio</b>	Algodón (Paquete de 500 mg)	50	9.00	5,400.00
	Alcohol 96° (Botella x 1 litro)	50	9.90	5,940.00
	Aguja Vacutainer 21g (Cajas x 100 unidades)	9	50.00	5,400.00
	Banditas adhesivas (Caja x 100 unidades)	9	4.00	432.00
	Tubo de ensayo (Caja x 250 unidades)	6	300.00	21,600.00
	Frasco de Orina (Caja x 100 unidades)	9	50.00	5,400.00
	Reactivos	6	600.00	43,200.00
<b>Consultorios x 2</b>	Baja Lengua Estéril (Caja x 100 unidades)	9	10.00	1,080.00
	Papel Sabanilla (Paquete x 12 unidades)	4	40.00	1,920.00
<b>Audiometría</b>	Algodón (Paquete de 500 mg)	8	9.00	864.00
	Alcohol 96° (Botella x 1 litro)	100	9.90	11,880.00
<b>Espirometría</b>	Boquilla de espirómetro (Paquete x 1000 unidades)	1	330.00	3,960.00
<b>Cardiología</b>	Papel Sabanilla (Paquete x 12 unidades)	2	40.00	960.00
<b>Total anual</b>				<b>108,036.00</b>

*Inversiones futuras.*

El proyecto contempla reposición de equipos a los 10 años. Ahora bien, los equipos médicos de acuerdo con lo estipulado por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) se deprecian a los 5 años, sin embargo, nuestros equipos serán empleados de manera diligente con la finalidad de mantenerlos de manera óptima a fin de evitar el reemplazo o recompra, manteniendo el cumplimiento del cronograma de mantenimiento preventivo y la calibración de equipos

*Inversión total*

La Tabla 26, muestra la inversión total, siendo el acondicionamiento de la infraestructura la que abarca la mayor parte de la inversión seguida de los equipos biomédicos, equipos electrónicos de alto rendimiento y calidad que aseguren un servicio sin errores con altos estándares de especificidad y los muebles, lo que asciende a una inversión de S/ 160,660.00, además debemos de resaltar que lo consignado en la Tabla 26 respecto al capital de trabajo, inversión, gastos preoperativos y amortización de intangibles son

necesarios para la obtención de los permisos necesarios para el inicio de nuestras actividades, así también, nuestra inversión tiene proyectada una vida útil de 10 años sin la necesidad de cambiar o reemplazar antes de este periodo.

**Tabla 26.**

*Inversión Total en Medisalud*

	<b>Conceptos</b>	<b>Soles (S/)</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	Alquiler de 3 meses x 250 m2 + 2 meses de garantía	25,000.00
	Marketing	50,000.00
<b>Inversión</b>	Acondicionamiento de 200 m2	200,000.00
	Equipos biomédicos, equipos electrónicos y muebles	160,660.00
<b>Gastos preoperativos</b>	Estudios de Factibilidad	20,000.00
<b>Amortización de intangibles</b>	Licencias Software Clínica ocupacional	40,000.00
	Licencias Software Administrativo	20,000.00
	<b>Total</b>	<b>515,660.00</b>

### 8.1 Financiamiento

El financiamiento del proyecto para la inversión se va a dividir entre capital propio (60%) aportado en partes iguales entre las 3 socias, cuyo monto asciende a S/ 309,396.00, por otro lado, y financiamiento de terceros a través de un préstamo bancario del 40%, que asciende a una deuda de S/ 206,264.00, haciendo un total de S/ 515,660.00.

**Tabla 27**

*Presupuesto y estructura de financiamiento capital y deuda*

<b>Estructura de Financiamiento</b>	<b>Soles (S/)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Descripción</b>
<b>Capital</b>	309,396.00	60%	Aporte de las 3 socias
<b>Deuda</b>	206,264.00	40%	Financiamiento por banco
<b>Total</b>	<b>515,660.00</b>	<b>100%</b>	

### 8.2.1 *Financiamiento con deuda*

El financiamiento bancario se realizará a través de un préstamo a 5 años, con cuota semestral aproximada de S/ 27,593.47 con una TEA de 12% del banco BIF de acuerdo con lo consultado con fecha el 07 de diciembre del 2022 en la página de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, y se detalla en la Tabla de cronograma de pago de la deuda. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de la República del Perú, 2022)

**Tabla 28**

*Cronograma de Pagos*

<b>Capital (S/)</b>	<b>206,264</b>	<b>Plazo</b>	<b>10</b>	<b>Semestres</b>
<b>TEA</b>	<b>12%</b>	<b>TEM</b>	<b>5.67%</b>	
<b>Mes</b>	<b>Capital</b>	<b>Amortiza</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>
<b>0</b>	206,264.00			
<b>1</b>	190,374.01	15,889.99	11,703.48	27,593.47
<b>2</b>	173,582.41	16,791.60	10,801.87	27,593.47
<b>3</b>	155,838.06	17,744.36	9,849.11	27,593.47
<b>4</b>	137,086.88	18,751.18	8,842.29	27,593.47
<b>5</b>	117,271.76	19,815.12	7,778.35	27,593.47
<b>6</b>	96,332.32	20,939.44	6,654.03	27,593.47
<b>7</b>	74,204.77	22,127.55	5,465.92	27,593.47
<b>8</b>	50,821.71	23,383.07	4,210.40	27,593.47
<b>9</b>	26,111.87	24,709.83	2,883.64	27,593.47
<b>10</b>	0.00	26,111.87	1,481.59	27,593.47
<b>TOTAL</b>		<b>206,264.00</b>	<b>69,670.69</b>	<b>275,934.69</b>

### 8.2 *Ventas proyectadas*

Nuestras ventas proyectadas son igual a 800 atenciones mensuales, equivalente a 9600 atenciones anuales con un incremento del 10% de atenciones anuales, considerando que iremos incrementando nuestra cartera de clientes y nos encontraremos dentro de nuestra capacidad proyectada, lo que equivale a un ingreso mensual de S/ 130,720.00 y anual a S/ 1,568,640.00 el primer año.

***Tarifario de ventas***

El tarifario de ventas del proyecto contiene variables como la cantidad de exámenes con protocolo completo o llamado también operativo o protocolo ampliado y el protocolo administrativo o básico que representa el 10 % del total de trabajadores a evaluar de una empresa.

Los precios de cada paquete incluyen en su estructura de costos los gastos asistenciales, además de los insumos necesarios para cada servicio, los precios han sido desagregados proyectando la capacidad de respuesta de la evaluación médica ocupacional.

La Tabla 29, pone de manifiesto todas las pruebas involucradas que se incluyen obligatoriamente por cada evaluación ocupacional.

**Tabla 29*****Tarifario de Ventas***

<b>Evaluaciones</b>	<b>Paquete básico</b>	<b>Paquete ampliado</b>
Triaje + Historia ocupacional + Evaluación clínica ocupacional	S/ 15.00	S/ 15.00
Evaluación musculoesquelética	S/ 7.00	S/ 7.00
Evaluación psicológica ocupacional	S/ 14.00	S/ 14.00
Test de Fatiga y Somnolencia	-	S/ 7.00
Test de Ansiedad y Depresión	S/ 7.00	S/ 7.00
Test de estrés	S/ 7.00	S/ 7.00
Evaluación oftalmológica - Agudeza visual de Lejos y Cerca, Test de Ishihara, Test de Estereopsis	S/ 12.00	S/ 12.00
Radiografía de Tórax (Según criterio OIT)	S/ 18.00	S/ 18.00
Electrocardiograma	-	S/ 12.00
Audiometría	-	S/ 13.00
Espirometría metodología ALAT	-	S/ 14.00
Grupo Sanguíneo y Factor Rh	S/ 6.00	S/ 6.00
Hemograma completo (Incluye Hemoglobina y Hematocrito)	S/ 9.00	S/ 9.00
Glucosa basal en ayunas	S/ 6.00	S/ 6.00
Examen de orina	S/ 7.00	S/ 7.00
Perfil lipídico	S/ 14.00	S/ 14.00
<b>Total</b>	<b>S/ 122.00</b>	<b>S/ 168.00</b>

***Capacidad de producción proyectada***

La capacidad de producción proyectada de Medisalud está evaluada de acuerdo con la cantidad de colaboradores a contratar de acuerdo a nuestro organigrama, así como los equipos considerados en la inversión total de nuestro centro de salud ocupacional Medisalud. Proyectamos que para el año 1 se alcance a atender a 800 trabajadores mensuales de diferentes empresas logrando atender a 9600.

Este total de atenciones es la sumatoria de los trabajadores atendidos en ambos paquetes, habiendo calculado que el perfil administrativo abarcara el 10% del total de evaluados; de la misma manera, se ha proyectado un incremento del 10% de atenciones anuales.

El número de atenciones ha sido plasmado dentro de un marco conservador. Finalmente, para el año 10 se espera contar un total de 1887 trabajadores atendidos al mes y 22,644 al año. Ver tabla 30.

***Presupuesto de ingresos por venta***

Para los ingresos por ventas proyectados se ha tomado los precios promedios de los paquetes. Ver Tabla 31.

**Tabla 30***Producción de Servicios*

<b>N° de atenciones</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
N° Trabajadores evaluados al mes paquete básico	80	88	97	106	117	129	142	156	171	189
N° Trabajadores evaluados al mes paquete ampliado	720	792	871	958	1054	1160	1276	1403	1543	1698
<b>Atenciones al mes</b>	800	880	968	1,064	1,171	1,289	1,418	1,559	1,714	1,887
<b>Atenciones anuales</b>	9,600	10,560	11,616	12,768	14,052	15,468	17,016	18,708	20,568	22,644

***Presupuesto de ingresos por venta***

Para los ingresos por ventas proyectados se ha tomado los precios de los paquetes básicos y ampliados, siendo que nuestra capacidad proyectada de atenciones corresponde a 800 atenciones mensuales, entre ellas el 10 % de las atenciones se encuentran proyectadas a asegurar el protocolo básico o administrativo que asciende al 11% de las atenciones proyectadas en el paquete ampliado, es así que estimamos un ingreso anual de S/ 1,568,640.00 al primer año, proyectando un incremento del 10 % anual de atenciones llegando finalmente al año 10 con una proyección de 1,887 atenciones anuales equivalente al ingreso anual al año 10 de S/ 3 698,771.07. (ver Tabla 31).

***Presupuesto de egresos por venta***

Para los egresos por ventas proyectados se ha tomado en consideración los costos de cada examen o evaluación presupuestado en los paquetes básicos y ampliados, el mismo recoge los gastos de la planilla asistencial, así como los insumos necesarios para la realización de cada paquete, adicionado a los costes por personal de ventas. (ver Tabla 32).

**Tabla 31***Ingresos Proyectados*

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Precio paquete básico	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
N° Trabajadores evaluados al mes	80	88	96.8	106	117	129	142	156	171	189
Total precio paquete básico anual	117,120.00	128,832.00	141,715.20	155,886.72	171,475.39	188,622.93	207,485.22	228,233.75	251,057.12	276,162.83
Precio paquete ampliado	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
N° Trabajadores evaluados al mes	720	792	871.2	958	1054	1160	1276	1403	1543	1698
Total precio paquete ampliado	1,451,520.00	1,596,672.00	1,756,339.20	1,931,973.12	2,125,170.43	2,337,687.48	2,571,456.22	2,828,601.84	3,111,462.03	3,422,608.23
Ingresos al Mes	130,720.00	143,792.00	158,171.20	173,988.32	191,387.15	210,525.87	231,578.45	254,736.30	280,209.93	308,230.92
<b>Ingresos al Año</b>	<b>1,568,640.00</b>	<b>1,725,504.00</b>	<b>1,898,054.40</b>	<b>2,087,859.84</b>	<b>2,296,645.82</b>	<b>2,526,310.41</b>	<b>2,778,941.45</b>	<b>3,056,835.59</b>	<b>3,362,519.15</b>	<b>3,698,771.07</b>



**Tabla 32***Egresos proyectados*

<b>Egresos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Costo por paquete básico	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
N° de trabajadores por empresa	80	88	97	106	117	129	142	156	171	189
Costo por paquete básico anual	57,600.00	63,360.00	69,696.00	76,665.60	84,332.16	92,765.38	102,041.91	112,246.10	123,470.72	135,817.79
Costo por paquete ampliado	90.40	90.40	90.40	90.40	90.40	90.40	90.40	90.40	90.40	90.40
N° de trabajadores por empresa	720	792	871	958	1054	1160	1276	1403	1543	1698
Costo por paquete ampliado anual	781,056.00	859,161.60	945,077.76	1,039,585.54	1,143,544.09	1,257,898.50	1,383,688.35	1,522,057.18	1,674,262.90	1,841,689.19
Costo mes	69,888.00	76,876.80	84,564.48	93,020.93	102,323.02	112,555.32	123,810.86	136,191.94	149,811.13	164,792.25
<b>Costo año</b>	<b>838,656.00</b>	<b>922,521.60</b>	<b>1,014,773.76</b>	<b>1,116,251.14</b>	<b>1,227,876.25</b>	<b>1,350,663.87</b>	<b>1,485,730.26</b>	<b>1,634,303.29</b>	<b>1,797,733.62</b>	<b>1,977,506.98</b>

### **8.3 Estados financieros proyectados**

Los estados financieros de Medisalud, han sido proyectados en el flujo de caja en soles, por un rango de 10 años, lo que permite visualizar nuestros ingresos por paquetes básicos, de la misma manera hemos ingresado la garantía entregada en el año 1 como parte de nuestra inversión, y que se recupera al año 10, por otro lado, se ha proyectado los costos directos por cada paquete y la depreciación proyectados así como la depreciación proyectada, del mismo modo se proyectan los gastos administrativos y los gastos de venta y marketing lo que ha permitido obtener un margen de utilidad bastante atractivo considerando que es un negocio nuevo que deberá de imponerse frente a sus competidores.(Ver Tabla 33).

### **8.4 Flujo de caja económico.**

Con los valores representados en la Tabla 34, de los estados financieros proyectados hemos calculado un Valor actual neto económico (VANE) positivo de S/ 690,2963.00, además de un TIRE positivo de 43.29%.

### **8.5 Flujo de deuda**

Contamos con Valor actual neto financiero (VANF) de S/ 506,131 y un Tasa interna de retorno financiero (TIRF) 56.14% proyectado, lo que hace aún más atractivo nuestro plan de negocio considerando que el préstamo será amortizado dentro de nuestras proyecciones. (Ver Tabla 35 y 36)

**Tabla 33***Flujo de Caja en Soles*

	<b>Año0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos / Ventas</b>		<b>1,568,640</b>	<b>1,725,504</b>	<b>1,898,054</b>	<b>2,087,860</b>	<b>2,296,646</b>	<b>2,526,310</b>	<b>2,778,941</b>	<b>3,056,836</b>	<b>3,362,519</b>	<b>3,708,771</b>
Por cheques médicos ocupacionales paquete básico	-	117,120	128,832	141,715	155,887	171,475	188,623	207,485	228,234	251,057	276,163
Por cheques médicos ocupacionales paquete ampliado	-	1,451,520	1,596,672	1,756,339	1,931,973	2,125,170	2,337,687	2,571,456	2,828,602	3,111,462	3,422,608
Garantía de alquiler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,000
<b>Costos directos</b>		<b>-872,722</b>	<b>-956,588</b>	<b>-1,048,840</b>	<b>-1,150,317</b>	<b>-1,261,942</b>	<b>-1,384,730</b>	<b>-1,519,796</b>	<b>-1,668,369</b>	<b>1,831,800</b>	<b>-2,011,573</b>
Por cheques médicos ocupacionales paquete básico		-57,600	-63,360	-69,696	-76,666	-84,332	-92,765	-102,042	-112,246	-123,471	-135,818
Por cheques médicos ocupacionales paquete ampliado		-781,056	-859,162	-945,078	-1,039,586	-1,143,544	-1,257,898	-1,383,688	-1,522,057	1,674,263	-1,841,689
Depreciación		-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066
<b>Utilidad bruta / margen de contribución</b>		<b>695,918</b>	<b>768,916</b>	<b>849,215</b>	<b>937,543</b>	<b>1,034,704</b>	<b>1,141,581</b>	<b>1,259,145</b>	<b>1,388,466</b>	<b>1,530,720</b>	<b>1,697,198</b>
Gastos administrativos	22.2%	-348,238	-383,062	-421,368	-463,505	-509,855	-560,841	-616,925	-678,618	-746,479	-823,347
Gastos de venta y Marketing	8.55%	-134,182	-147,600	-162,360	-178,596	-196,455	-216,101	-237,711	-261,482	-287,630	-317,249
<b>Utilidad operativa</b>		<b>213,498</b>	<b>238,255</b>	<b>265,487</b>	<b>295,442</b>	<b>328,393</b>	<b>364,639</b>	<b>404,509</b>	<b>448,367</b>	<b>496,610</b>	<b>556,602</b>
Impuesto a la Renta		-59,780	-66,711	-74,336	-82,724	-91,950	-102,099	-113,263	-125,543	-139,051	-155,849
<b>Utilidad neta</b>		<b>153,719</b>	<b>171,543</b>	<b>191,150</b>	<b>212,718</b>	<b>236,443</b>	<b>262,540</b>	<b>291,247</b>	<b>322,824</b>	<b>357,559</b>	<b>400,754</b>
Depreciación 10 años		34,066	34,066	34,066	34,066	34,066	34,066	34,066	34,066	34,066	34,066
<b>Flujo efectivo operativo</b>		<b>187,785</b>	<b>205,609</b>	<b>225,216</b>	<b>246,784</b>	<b>270,509</b>	<b>296,606</b>	<b>325,313</b>	<b>356,890</b>	<b>391,625</b>	<b>434,820</b>

**Tabla 34***Flujo de Inversión*

<b>Flujo de Inversión</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Flujo de inversión</b>	-515,660	-	-2,500	-	-	-	-17570	-	-	-	-
<b>Flujo operativo</b>		187,785	205,609	225,216	246,784	270,509	296,606	325,313	356,890	391,625	434,820
<b>Flujo económico</b>	<b>-515,660</b>	<b>187,785</b>	<b>203,109</b>	<b>225,216</b>	<b>246,784</b>	<b>270,509</b>	<b>279,036</b>	<b>325,313</b>	<b>356,890</b>	<b>391,625</b>	<b>434,820</b>
<b>VANE</b>	<b>690,263</b>										
<b>TIRE</b>	<b>43.29%</b>										

**Tabla 35***Flujo de Deuda*

<b>Flujo Deuda</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
--------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Amortización del capital	206,264	-32,682	-36,496	-40,755	-45,511	-50,822					
Intereses		-22,505	-18,691	-14,432	-9,676	-4,365					
Efecto fiscal intereses		<b>6,301</b>	<b>5,234</b>	<b>4,041</b>	<b>2,709</b>	<b>1,222</b>					
Total flujo de la deuda	<b>206,264</b>	<b>-48,885</b>	<b>-49,953</b>	<b>-51,146</b>	<b>-52,478</b>	<b>-53,965</b>					
Flujo financiero accionista	-	<b>138,899</b>	<b>153,156</b>	<b>174,071</b>	<b>194,307</b>	<b>216,544</b>	<b>279,036</b>	<b>325,313</b>	<b>356,890</b>	<b>391,625</b>	<b>434,820</b>
	<b>309,396</b>										
<b>VANF</b>	<b>506,131</b>										
<b>TIRF</b>	<b>56.14%</b>										

**Tabla 36***Periodo de Recuperación de la Inversión*

	1	2	3	4	5
Periodo de Recuperación de la Inversión	-170,497	-17,341	156,730	351,037	567,581

## **8.6 Estado de Resultados**

El Estado de resultados es un estado financiero básico en el cual hemos representado logros proyectados a alcanzar en un escenario conservador bajo poco riesgo durante los primeros 10 años; asimismo, refleja los esfuerzos que realizaremos, sin dejar de lado la probabilidad de cambiar de estrategias conforme se vaya ampliando nuestra cartera de clientes.

**Tabla 37***Estado de Resultados*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos / Ventas</b>		<b>1,568,640</b>	<b>1,725,504</b>	<b>1,898,054</b>	<b>2,087,860</b>	<b>2,296,646</b>	<b>2,526,310</b>	<b>2,778,941</b>	<b>3,056,836</b>	<b>3,362,519</b>	<b>3,708,771</b>
Por chequeos médicos ocupacionales paquete básico	-	117,120	128,832	141,715	155,887	171,475	188,623	207,485	228,234	251,057	276,163
Por chequeos médicos ocupacionales paquete ampliado	-	1,451,520	1,596,672	1,756,339	1,931,973	2,125,170	2,337,687	2,571,456	2,828,602	3,111,462	3,422,608
Garantía de alquiler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,000
<b>Costos directos</b>		<b>-872,722</b>	<b>-956,588</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
				1,048,840	1,150,317	1,261,942	1,384,730	1,519,796	1,668,369	1,831,800	2,011,573
Por chequeos médicos ocupacionales paquete básico		-57,600	-63,360	-69,696	-76,666	-84,332	-92,765	-102,042	-112,246	-123,471	-135,818
Por chequeos médicos ocupacionales paquete ampliado		-781,056	-859,162	-945,078	-	-	-	-	-	-	-
				1,039,586	1,143,544	1,257,898	1,383,688	1,522,057	1,674,263	1,841,689	
Depreciación		-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066	-34,066
<b>Utilidad bruta / margen de contribución</b>		<b>695,918</b>	<b>768,916</b>	<b>849,215</b>	<b>937,543</b>	<b>1,034,704</b>	<b>1,141,581</b>	<b>1,259,145</b>	<b>1,388,466</b>	<b>1,530,720</b>	<b>1,697,198</b>
Gastos administrativos	22.2%	-348,238	-383,062	-421,368	-463,505	-509,855	-560,841	-616,925	-678,618	-746,479	-823,347
Gastos de venta y Marketing	8.55%	-134,182	-147,600	-162,360	-178,596	-196,455	-216,101	-237,711	-261,482	-287,630	-317,249
<b>Utilidad operativa</b>		<b>213,498</b>	<b>238,255</b>	<b>265,487</b>	<b>295,442</b>	<b>328,393</b>	<b>364,639</b>	<b>404,509</b>	<b>448,367</b>	<b>496,610</b>	<b>556,602</b>
Impuesto a la Renta		-59,780	-66,711	-74,336	-82,724	-91,950	-102,099	-113,263	-125,543	-139,051	-155,849
<b>Utilidad neta</b>		<b>153,719</b>	<b>171,543</b>	<b>191,150</b>	<b>212,718</b>	<b>236,443</b>	<b>262,540</b>	<b>291,247</b>	<b>322,824</b>	<b>357,559</b>	<b>400,754</b>
<b>Estado de resultados</b>		<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>

### 8.7 Escenarios

Para el análisis de escenarios del presente plan de negocios se han establecido evaluar tres escenarios: el conservador, el pesimista y el optimista, en los tres escenarios se ha considerado el análisis de las variables precio y demanda, en un horizonte de 10 años del proyecto de negocio.

Considerando el escenario conservador como el de mayor probabilidad (50%), en cuanto, existe una demanda insatisfecha y un marco legal favorable. Obteniendo un VAN positivo, en los escenarios conservador y optimista.

Siendo, la probabilidad de que el proyecto sea rentable de 75.56%. La Tabla 38 muestra la variación del VAN es estos escenarios.

**Tabla 38**

*Determinación del Valor Esperado*

---



---

Probabilidad de Ocurrencia
VAN S/.
VAN * Probabilidad
<b>VAN(.E) = U</b>

---

**VPNE =  $\Sigma$  VPNi x Prob.i**

### 8.8 Punto de equilibrio

Para el análisis de punto de equilibrio se ha utilizado la función de Datos en Excel, buscar objetivo, utilizando el valor de VANE actual, con el valor cero y cambiando la celda el valor máximo proyectado en nuestro paquete ampliado que corresponde a nuestro principal ingreso, lo que genera un punto de equilibrio de 443 atenciones en el paquete ampliado en el primer año.



**Tabla 39***Punto de equilibrio*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Horas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Atenciones	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Consultorios	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Días hábiles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Capacidad Máxima	1200	1800	1800	1800	1800	2400	2400	2400	2400	2400
Cap. Proyectada	960	1003	1048	1096	1145	1196	1250	1306	1365	1427
<b>Punto de Equilibrio para paquete ampliado</b>	<b>443</b>	<b>487</b>	<b>536</b>	<b>590</b>	<b>649</b>	<b>713</b>	<b>785</b>	<b>863</b>	<b>950</b>	<b>1045</b>

## 8.9 Costo de oportunidad del accionista y el costo promedio ponderado del capital

### 8.10.1. Costo de oportunidad del capital (COK o $K_e$ )

Se debe de determinar el costo promedio ponderado del capital (WACC por sus siglas en inglés) con el objetivo de establecer la viabilidad de nuestro proyecto de negocio. Para ello, debemos de hallar el costo de oportunidad del accionista o del capital. Ahora bien, para encontrar su valor se hizo uso del modelo de Fijación de precios de activos de capital (CAPM por sus siglas en inglés), con la siguiente formula:  $K_e = R_f + \beta_i[(RM) - R_f]$ .

Donde:

$K_e = COK =$  Coste capital o retorno esperado sobre la acción  $i$

$R_f =$  Tasa libre de riesgo o retorno del activo libre de riesgo

$\beta_i =$  Sensibilidad del retorno de la acción  $i$  ante cambios en el retorno del mercado

$(RM) =$  Retorno esperado del mercado

$(RM) - R_f =$  Premio del riesgo de mercado

En ese sentido, al reemplazar los valores, se obtiene:

$$K_e = COK = 23\%$$

### 8.10.2. Costo promedio ponderado del capital (CPPC ó WACC)

Para hallar la tasa promedio de las fuentes de financiamiento, se tomó en cuenta:

- La estructura del financiamiento (ver Tabla 40)
- El valor de  $K_e$  (COK) de los accionistas
- La tasa efectiva anual fija del préstamo bancario por el banco BIF del 12%

**Tabla 40**

*Rendimiento y estructura del financiamiento del proyecto*

Estructura de financiamiento	Porcentaje	Total
Capital	60%	S/ 309,396
Deuda	40%	S/ 206,264
Total de inversión	100%	S/ 515,660

Finalmente, se utilizó la siguiente fórmula para encontrar el costo promedio ponderado del capital:

$$\text{WACC} = k_e * \frac{C}{C + D} + K_d * (1 - T) * \frac{D}{D + C}$$

Donde:

WACC ó CPPC = Promedio ponderado del costo de capital

kd = Costo de la deuda financiera

T = Tasa impositiva

D = Deuda financiera contraída

C = Capital aportado por los accionistas

ke = tasa de retorno exigida por el accionista

Reemplazando los valores se obtiene:

$$\text{WACC ó CPPC} = 17.06\%$$

Ahora bien, para poder analizar la rentabilidad de nuestro proyecto hemos evaluado los valores obtenidos en el Valor Actual Neto (VAN) así como la Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN representa la diferencia entre los ingresos y el valor que se invierte en el proyecto de negocio, siendo que el objetivo principal es definir si el proyecto de negocio genera beneficios para los accionistas.

Por otro lado, la TIR corresponde a la tasa de descuento aplicado para considerarlo atractivo y rentable.

Del mismo modo, de acuerdo con el flujo de caja económico proyectado de Medisalud por un horizonte de 10 años, se ha evaluó la viabilidad económica del proyecto de negocio obteniendo un VAN positivo de S/ 690,263 y una Tasa interna de retorno o rentabilidad económica (TIRE) de 43.29%. De lo anteriormente expuesto, estos valores denotan que el proyecto es rentable y por ende atractivo para los accionistas.

Concluimos que el proyecto de negocio será rentable, ya que al evaluar el WACC y la Tasa interna de retorno financiero (TIRF), con valores de 17.09% y de 56.14% respectivamente, la tasa de retorno del proyecto es mayor al costo de la inversión cuando hay dos fuentes de financiamiento, lo que se muestra en la Tabla 41 de Indicadores financieros.

**Tabla 41***Indicadores financieros*

<b>Indicadores</b>	<b>Valores</b>
Parte del Accionista	60%
Parte de la deuda	40%
CPPC	17.06%
Ke	23%
i	12%
VANE	690,263
TIRE	43.29%
VANF	506,131
TIRF	56.14%

## 9. Valoración del Riesgo y estrategias de tratamiento

### 9.1 Identificación de riesgos

Para la identificación de riesgo se utilizó la metodología de lluvia de ideas. Identificándose 9 riesgos relacionados a personal, procesos, relación con terceros y tecnología, asimismo se identificó el evento y el origen de cada riesgo, conforme se describe en la Tabla N° 42.

**Tabla 42**

#### *Identificación de Riesgos*

N°	Categoría del riesgo	Descripción del riesgo	Origen	Evento
1	Personas	El desempeño inadecuado del personal puede generar retrasos en la entrega de resultados	Desempeño inadecuado	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades
2	Personas	La renuncia o la falta de captación de personal puede generar un nivel de producción por debajo de lo esperado para el periodo	Personal insuficiente	Fallo en la entrega
3	Relación con terceros	El retraso en los pagos de los clientes por los servicios prestados puede causar falta de liquidez para cumplir con las responsabilidades	Acciones legales adversas	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades
4	Personas	La conducta no ética por parte del personal administrativo puede afectar la falta de liquidez del negocio	Actitud Dishonesta	Abuso de información privilegiada (no a favor de la empresa)
5	Personas	La falta de segregación de funciones genera que la actividad de audiometría, electrocardiograma, espirometría, pueden verse suspendidas por la ausencia de personal clave.	Dependencia de personal clave	Fallo en la entrega
6	Personas	No cumplir con la meta de ventas pueden generar un nivel de producción por debajo de lo esperado para el periodo.	Desempeño inadecuado	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades
7	Procesos	Errores en el diagnóstico de las pruebas que forman parte del protocolo de exámenes médicos puede generar problemas en la Aptitud.	Falta o deficiencia de controles	Otros
8	Personas	Suplantación del trabajador.	Actitud Dishonesta	Suplantación
9	Tecnología	Falta de interoperabilidad de los sistemas, idoneidad, eficiencia, usabilidad, entre otros, puede generar retrasos en la entrega de resultados médicos en 24 horas	Problemas de calidad del software	Software

## 9.2 Criterios de selección

Para la selección de riesgos utilizamos la Matriz de evaluación de los riesgos, este proceso incluye la evaluación de 3 factores: la probabilidad que ocurra un riesgo, la importancia del riesgo en el desarrollo del negocio y el impacto que causaría en la reputación del negocio, las finanzas, las buenas relaciones entre otros (Caseres, 2014). Con respecto, al impacto señala que:

Toda organización debe ser consciente de que su actividad tiene repercusiones en el ambiente en el que opera. Los entornos donde están ubicadas las empresas pueden sufrir tanto externalidades negativas como positivas, que pueden causar un riesgo para la organización. (Caseres, 2016)

En relación con la probabilidad, se define:

Posibilidad entre varias posibilidades, que un hecho o condición se produzca. La posibilidad, entonces, mide la frecuencia con la que se obtiene un resultado en oportunidad de la realización de un experimento sobre el cual se conocen todos los resultados posibles gracias a las condiciones de estabilidad que el contexto supone de antemano (Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de COTOPAXI, [CACPECO], 2008).

Y con respecto a la severidad, Caseres y Lizarzaburu (2016), la definen como “*el porcentaje sobre la exposición en riesgo que no se espera recuperar en caso de incumplimiento*”.

**Tabla 43**

*Matriz de Clasificación de Criticidad de Riesgos*

Impacto		Probabilidad				
		(Raro)	(Imposible)	(Posible)	(Probable)	(Casi certeza)
		1	2	3	4	6
(Extremo)	28	26	52	78	104	130
(Mayor)	16	16	32	48	64	80
(Moderado)	6	5	10	15	20	25
(Menor)	2	2	4	6	8	10
(Insignificante)	1	1	2	3	4	5

Severidad	
(1, 2, 3, 4)	Bajo
(5, 6, 8, 10)	Moderado
(15, 16, 20, 25)	Alto
(26, 32, 48, 52, 64, 78)	Extremo
(80, 104, 130)	No aceptable

De implementación de la Gestión Integral de Riesgos en el sector Asegurador bajo la Norma ISO 31000. Caseres, I (2014)

En ese sentido, al analizar los factores de impacto y probabilidad obtuvimos la selección de riesgos de la matriz de riesgos identificados, obteniendo 4 riesgos extremos, los cuales están relacionados a personal, relación con terceros y tecnología.

Por otro lado, tenemos 5 riesgos identificados como altos relacionados a personal y tecnología.

**Tabla 44***Clasificación del riesgo*

Descripción del riesgo	N°	Impacto	N°	Probabilidad	Severidad	Clasificación del riesgo
El desempeño inadecuado del personal puede generar retrasos en la entrega de resultados.	16	Mayor	4	Probable	64	Extremo
La renuncia o la falta de captación de personal puede generar un nivel de producción por debajo de lo esperado para el periodo.	16	Mayor	3	Posible	48	Extremo
El retraso en los pagos de los clientes por los servicios prestados puede causar falta de liquidez para cumplir con las responsabilidades.	16	Mayor	3	Posible	48	Extremo
La conducta no ética por parte del personal administrativo puede afectar la falta de liquidez del negocio.	16	Mayor	3	Posible	48	Extremo
La falta de segregación de funciones genera que la actividad de audiometría, electrocardiograma, espirometría, pueden verse suspendidas por la ausencia de personal clave.	5	Moderado	5	Casi certeza	25	Alto
No cumplir con la meta de ventas pueden generar un nivel de producción por debajo de lo esperado para el periodo.	5	Moderado	4	Probable	20	Alto
Errores en el diagnóstico de las pruebas que forman parte del protocolo de exámenes médicos puede generar problemas en la Aptitud.	16	Mayor	1	Raro	16	Alto
Suplantación del trabajador.	16	Mayor	1	Raro	16	Alto
Falta de interoperabilidad de los sistemas, idoneidad, eficiencia, usabilidad, entre otros, puede generar retrasos en la entrega de resultados médicos en 24 horas.	5	Moderado	5	Casi certeza	15	Alto

**9.3 Estrategia de tratamiento del riesgo**

Para el tratamiento de los riesgos, se utilizó las estrategias de evitar o eliminar el riesgo, reducir o mitigar, transferir o compartir y/o aceptar el riesgo (Escuela Europea de Excelencia, 2019, 05 de junio).

En el presente proyecto de negocio se empleó 3 estrategias: reducir, evitar y trasladar el riesgo para el manejo de riesgo. Siendo, utilizada principalmente la estrategia de reducir, la cual se empleó en 7 de los 9 riesgos identificados. Por otro lado, se empleó la estrategia de evitar y trasladar, en los otros 2 riesgos identificados.



**Tabla 45***Tratamiento del riesgo*

<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Tratamiento del riesgo</b>	<b>Plan de adecuación</b>	<b>Responsable</b>
El desempeño inadecuado del personal puede generar retrasos en la entrega de resultados	Reducir	Diseñar indicadores de tiempos de entrega de resultados	Gerente General
La renuncia o la falta de captación de personal puede generar un nivel de producción por debajo de lo esperado para el periodo	Reducir	Diseñar la Política de captación y retención del recurso humano	Responsable de Recursos Humanos
El retraso en los pagos de los clientes por los servicios prestados puede causar falta de liquidez para cumplir con las responsabilidades	Reducir	Seguimiento de pagos y/o revisión de contratos	Administrador
La conducta no ética por parte del personal administrativo puede afectar la falta de liquidez del negocio	Evitar	Diseñar un Código de Ética y Conducta y socializarlo, contratar pólizas de responsabilidad civil	Administrador
La falta de segregación de funciones genera que la actividad de audiometría, electrocardiograma, espirometría, pueden verse suspendidas por la ausencia de personal clave.	Reducir	Diseñar Programa de Capacitaciones	Lic. de Enfermería
No cumplir con la meta de ventas pueden generar un nivel de producción por debajo de lo esperado para el periodo	Reducir	Diseñar indicadores de medición para vendedores,	Gerente General
Errores en el diagnóstico de las pruebas que forman parte del protocolo de exámenes médicos puede generar problemas en la Aptitud.	Transferir	Diseñar procedimientos de exámenes médicos, contratación de seguros de mala praxis	Auditor Médico
Suplantación del trabajador	Reducir	Establecer Sistemas de control de identificación biométrica	Gerente General
Falta de interoperabilidad de los sistemas, idoneidad, eficiencia, usabilidad, entre otros, puede generar retrasos en la entrega de resultados médicos en 24 horas	Reducir	Diseñar Plan de contingencia	Administrador

## 10. Conclusiones

- En Lima Sur se identificó una brecha de centros de servicios de salud ocupacional. Asimismo, se identificó que los servicios de salud ocupacional ofrecidos no brindan servicios relacionados a salud mental o bienestar laboral. Existiendo una demanda no atendida en servicios de salud ocupacional integral (salud física, salud mental y bienestar laboral).
- Existe actualmente en el sector salud un crecimiento en cuanto a la demanda de servicios médicos ocupacionales, que refleja en un crecimiento acelerado de solicitud de sus servicios. Ello aunado a las exigencias legales y supervisiones realizadas por la SUNAFIL que exigen el cumplimiento de la vigilancia de la salud de los trabajadores, lo que se constituye en una nueva oportunidad de negocio en la cual participara nuestra empresa.
- Mediante el estudio de mercado (*focus group*), se identificó que los usuarios de servicios de salud ocupacional se encuentran insatisfechos por el actual servicio de salud ocupacional brindado, siendo los principales factores que los exámenes médicos ocupacionales no son brindados en los horarios programados, tiempo de espera prolongado y que no existan flujos de atención definidos. Asimismo, se identificó que todos los usuarios sufrieron alguna alteración del sueño, cansancio, ansiedad, depresión y estrés laboral durante la pandemia, siendo el estrés laboral el más frecuente; sin embargo, no solicitaron ayuda. Por otro lado, consideraron importante que se desarrollen programas que promuevan la salud mental y bienestar laboral.
- El estudio de mercado (*focus group*) también identifico que la principal característica para elegir el centro de servicios de salud ocupacional por las empresas es el precio del servicio, otras características son que los servicios de salud ocupacional sean brindados *in-house* y que sean disponibles. Por otro lado, consideraron importante que los centros de salud ocupacional ofrezcan servicios de salud mental y de bienestar laboral.
- El presupuesto de ventas anuales en el primer año fue S/. 1,568,640 soles con realización de 9600 exámenes médicos ocupacionales anual, alcanzado una eficiencia operativa de 67%. Proyectándose un crecimiento del 10% de ventas anuales en los 5 primeros años y aumentando capacidad instalada, alcanzando una eficiencia de 85%.
- El gasto administrativo fue de 22.2% del presupuesto de ventas, el cual comprende: la planilla administrativa, servicio de seguridad, servicio administrativo, servicios de luz, agua y comunicaciones y alquiler del inmueble. El gasto de venta y marketing fue de

8.5% del presupuesto de ventas, el cual comprende la planilla de personal de ventas y gastos relacionados al plan de marketing.

- El presupuesto de inversión fue de S/ 515,660 soles, siendo el mayor porcentaje en el acondicionamiento del local y compra de equipos biomédicos, electrónicos y mobiliario. Siendo, la estructura de la inversión 60% (S/. 309,396 soles) capital propio y el 40% (S/. 206,264 soles), préstamo bancario.
- El análisis económico financiero del flujo de caja evidencia proyecciones positivas en el horizonte de 10 años en el presente proyecto de negocio. Asimismo, las herramientas del VAN, TIR y Periodo de Recuperación muestran la viabilidad del proyecto.
- Del análisis de los escenarios económico-financieros podemos concluir que nuestro proyecto de negocios es rentable y viable en un 75.56%.

## 11. Recomendaciones

- En futuras investigaciones, se recomienda utilizar metodologías cuantitativas para realizar estudio de mercado, que permite obtención de datos de mayor nivel de evidencia.
- De utilizar metodologías cualitativas para realizar el estudio de mercado, como es el caso del *focus group*, se recomienda ampliar el número de participantes, así como el número de *focus group*.
- La tasa de utilización de la capacidad instalada es un indicador que evalúa la eficiencia de la empresa, por lo que se recomienda alcanzar una eficiencia operativa de 85%.
- Gestionar con eficiencia los gastos administrativos y de ventas para garantizar la continuidad y crecimiento del negocio.
- El presente proyecto de negocio se sostiene en una demanda en crecimiento, dado por el crecimiento de empresas en el país, obligatoriedad de realizar exámenes médicos ocupacionales y el contexto mundial, por lo que se considera el reproducir el presente proyecto en otras ciudades.
- En un escenario positivo, se recomienda realizar apertura de nuevas sedes de salud ocupacional en la zona de Lima Norte y Lima Este, que son las que concentran un gran número de grandes y medianas empresas.
- En la definición de nuestro público objetivo, retiramos dos distritos de Lima Sur ya que no cuentan con grandes ni medianas empresas del rubro de manufactura de acuerdo con lo visto en el Directorio de las grandes y medianas empresas (2019 y 2020). Ambos son distritos que pueden tener un potencial de desarrollo en relación con la creación de nuevas empresas y desarrollo del empleo formal.

## 12. Referencias

- Alonso, L. (2019, 12 noviembre). *Las 4 P's del marketing mix: historia, variantes y evolución*. Marketing4commerce. Recuperado el 15 de setiembre de 2022, de <https://lc.cx/T1-sxc>
- Arango, A., Barrera, J., & Porras, K. (2021). *Bienestar laboral y su efecto en la productividad de los colaboradores de 3 empresas del sector manufacturero producción de plásticos y farmacéutica en el 2021 en la ciudad de Bogotá* [Trabajo Final de Especialización, Corporación Universitaria UNITEC]. Repositorio Institucional UNITEC. <https://n9.cl/pgobc>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (1999). *La Investigación Cualitativa Mediante La Técnica De Focus Groups. Lineamientos Básicos*. <https://cutt.ly/SwuaxfW8>
- Atoche, W., Espinoza, C., Murakami, A., & Wam, J. (2022). *Impact of mental health by Covid-19 on the collaborators of Peruvian companies*. LACCEI International Multi Conferences for Engineering, Education and Technology, 20<sup>th</sup>, 1-8. <https://n9.cl/9o8v04>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Julio 2022. *Notas de Estudio del BCRP*, (53), 1 – 13. <https://cutt.ly/9wuaxoO5>
- Cáceres, I. (2014). *Implementación de la Gestión Integral de Riesgos en el sector Asegurador bajo la Norma ISO 31000*. IC José – Martí. Molinuevo, Gráficos, SL.
- Casares San José-Martí, I., & Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016). *Introducción a la gestión integral de Riesgos Empresariales Enfoque: ISO 31000*.
- Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica. (2022, 16 octubre). *Coyuntura política en Perú*. <https://lc.cx/at6XRN>

- Comisión de Salud y Seguridad. (1993). *Study Group. Third Report: Organizing for Safety* (Londres).
- Congreso de la República del Perú. (2011). *Ley 29783 del 2011. Por lo cual se promulga la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*.
- Congreso de la República del Perú. (2019). *Ley 30947 del 2019. Por lo cual se promulga la Ley de Salud Mental*.
- Congreso de la República del Perú. (2021). *Ley 31246 del 2021. Por lo cual se promulga la Ley que modifica la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, para garantizar el derecho de los trabajadores a la Seguridad y la Salud en el trabajo ante riesgo epidemiológico y sanitario*.
- Cóndor, J. (2022, 22 de noviembre). Las oportunidades que tres parques industriales miran en la integración a un sistema nacional. *Gestión*. [https://lc.cx/FjDU\\_V](https://lc.cx/FjDU_V)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de COTOPAXI. (2008). *Manual de administración integral de riesgos*. CACPECO LTDA.
- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria. (s.f). *Consulta de acreditación en servicios de Salud Ocupacional*. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://n9.cl/r631>
- Escuela Europea de Excelencia. (2019, 05 junio). Plan de respuesta a riesgos: 4 estrategias a seguir tras la evaluación. Recuperado el 7 de agosto 2022, <https://lc.cx/xDgjQ9>
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West.

- Gomero-Cuadra, Raúl, & Francia-Romero, José. (2018). *La promoción de la salud en el lugar de trabajo, una alternativa para los peruanos*. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 35(1), 139-144. <https://n9.cl/ncl8x>
- Google. (s.f.). [Google Map de MEPSO y Policlínico Virgen de Guadalupe]. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://cutt.ly/0wrCYtsn>
- Google. (s.f.). [Google Map de empresas en Lurín]. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://cutt.ly/RwualZfP>
- Hurtado, D., Losardo, R., & Bianchi, R. (2021). Salud plena e integral: un concepto más amplio de salud. *Revista de la Asociación Médica Argentina*, 134(1). <https://cutt.ly/Uwualo2u>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f). *Análisis de la estructura empresarial de Lima Metropolitana V*. <https://cutt.ly/7wuak2DI>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, 15 de setiembre). *Población ocupada de Lima Metropolitana alcanzó las 5 millones 15 mil personas*. [Nota de prensa]. <https://n9.cl/sffo9>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, 7 de julio). Producción Nacional: Mayo 2022. *Informe Técnico N° 7 Julio 2022*. <https://cutt.ly/kwualhOM>
- Instituto Nacional de Salud. (s.f). *Reseña Histórica*. Recuperado el 8 de diciembre de 2022, de <https://cutt.ly/NwuazfS2>
- Kim, Y., Park, J. & Park, M. (2016). *Crear una cultura de la prevención en la práctica de la seguridad y la salud en el trabajo en Safety and health atwork*, 7(2), 89-96. <https://n9.cl/jaixd>

- Marsh. (2021). *Informe de Beneficios para Empleados y Tendencias Tecnológicas 2021*. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://n9.cl/c1v34>
- Ministerio del Ambiente. (2021). *Decreto Supremo 023-2021-MINAN. Por lo cual se aprueba la Política Nacional del Ambiente al 2030*.
- Ministerio de la Producción. (2019). *Directorio de Grandes Empresas*. Recuperado el de 15 de setiembre de 2022, de <https://cutt.ly/Rwual8t0>
- Ministerio de la Producción. (2020). *Directorio Nacional de Empresas MIPYME del sector manufactura*. Recuperado el 15 de setiembre de 2022, de <https://cutt.ly/Xwual5Yo>
- Ministerio de Salud. (2020). *Resolución Ministerial 146-2020-MINSA del 2020. Por la cual se aprueba la Directiva Administrativa para la Implementación y Desarrollo de los Servicios de Tele orientación y Tele monitoreo*.
- Ministerio de Salud. (2011). *Resolución Ministerial 527-2011-MINSA. Por el cual se aprueba la Guía Técnica: Para la Evaluación de la Satisfacción del Usuario Externo en los Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo*.
- Ministerio de Salud. (2020). *Decreto Supremo 007-2020-SA. Por el cual se aprueba el Reglamento de la Ley 30947, Ley de Salud Mental*.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). *Anuario Estadístico Sectorial 2021*.
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). *Decreto Supremo 005-2012-TR del 2012. Por el cual se aprueba el reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*.
- Muñoz, C. (2007). Perspectiva psicológica del bienestar subjetivo. *Psicogente*, 10(18), 163-173. <https://lc.cx/OltWEV>



Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*.

Recuperado el 7 de agosto de 2022, de <https://n9.cl/k7kp>

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Seguridad y salud en el trabajo*.

Recuperado el 5 de diciembre de 2022, de <https://cutt.ly/zwuazRQj>

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Fomentar el diálogo social para una cultura de seguridad y salud: Lecciones aprendidas de la COVID-19*.

Organización Mundial de la Salud. (2022, 3 de junio). *Climate action must include Mental Health*. Recuperado el 5 de junio de 2022, de <https://n9.cl/awt7c>

Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Mental Health at Work*. <https://cutt.ly/8wtdxLUH>

Organización Mundial de la Salud. (2022, 16 de junio). *World Mental Health Report: Transforming Mental Health For All*. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://cutt.ly/nwuazXOz>

Organización Panamericana de la Salud. (2009, 19 de junio). *Salud de los Trabajadores: Recursos - Preguntas Frecuentes*. Recuperado el 15 de agosto de 2022, de <https://cutt.ly/7wtdxrn7>

Organización Panamericana de la Salud. (2021, 4 de enero). *Teleconsulta durante una pandemia*. Institucional Repository for Information Sharing-IRIS. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de <https://cutt.ly/kwtdxmiO>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Parker, D., Lawrie, M., Hudson, P. 2006. A framework for understanding the development of organizational safety culture. *Safety Science*, 44(6). P.551-562. <https://lc.cx/fj4eQb>

Porter, M, (2017). *Ser competitivo*. PAIDOS.

Pulso Salud (2021). *El Pulso de la Salud Ocupacional en el Perú*. Recuperado el 08 de diciembre de 2022, de <https://cutt.ly/twuazKER>

Superintendencia de Banca y Seguros de la República del Perú. (2022). *Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario*. Recuperado el 7 de diciembre de 2022, de <https://n9.cl/v41kd>

Torrado, S. (2022, December 8). Así le hemos contado la crisis política que desencadenó Pedro Castillo en Perú. *El País*. <https://n9.cl/f73zo>

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2017). Código Ética en la Investigación Científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://n9.cl/6quk0>

## Anexos

### ANEXO N° 1

#### EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

#### **TÍTULO: Implementación de Centro de Salud Ocupacional en Lurín, 2022.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área de gestión del conocimiento como a sus aplicaciones.

Agradecemos su valiosa colaboración.

#### **1. DATOS GENERALES DEL JUEZ:**

<b>Nombre del juez:</b>	Mónica Regalado Chamorro
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( ) Doctor ( X )
<b>Área de Formación académica:</b>	Educación- Turismo y Hotelería
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Educación- Turismo y Hotelería
<b>Institución donde labora:</b>	UPC
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años ( 17 años )
<b>Experiencia en Investigación:</b>	Si - artículos.

#### **2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:**

- a. Validar el instrumento, por juicio de expertos.
- b. Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo con la dimensión del área según el autor.

#### **3. DATOS DEL INSTRUMENTO:**

Nombre de la Prueba:	<b>Cuestionario sobre valor percibido de la oferta de centro de salud ocupacional y perfil del cliente.</b>
Autor:	Propia
Procedencia:	Lima, Perú.
Administración:	Virtual.
Tiempo de aplicación:	1 hora y treinta minutos.
Ámbito de aplicación:	Lima Metropolitana.
Significación:	Mide el perfil del usuario (colaborador) y del cliente (empresas), y caracterización de oferta

#### 4. SOPORTE TEÓRICO:

##### Dimensiones

Escala	Definición
Experiencia del cliente o usuario	Conjunto de <i>experiencias</i> que tiene un <i>cliente o usuario</i> con la empresa de salud ocupacional durante el tiempo en el que haya una relación de servicio (propia).
Satisfacción	Grado de cumplimiento por parte de la organización de salud, respecto a las expectativas y percepciones del usuario en relación con los servicios que esta le ofrece (MINSA-SERVQUAL). Se medirá mediante escala de 1 al 10 (NPS).
Capacidad de respuesta	Disposición de servir a los usuarios y proveerle un servicio rápido y oportuno frente a una demanda con una respuesta de calidad y en un tiempo aceptable (MINSA-SERVQUAL)
Accesibilidad	De fácil acceso por cualquier usuario. Permite que los entornos, los productos, y los servicios sean utilizados sin problemas por todos los usuarios, en cuanto se encuentra cercanos a domicilio y/o centro de labores (propia).
Salud mental	Estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial, puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y puede aportar algo a su comunidad (OMS).
Expectativas	Lo que el usuario espera del servicio que brinda la institución de salud. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, la comunicación boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el usuario emite un juicio (MINSA-SERVQUAL)

#### 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

A continuación, le presento los criterios y lineamientos para la evaluación y validación del instrumento.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique, por favor, cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.

la dimensión o indicador que está midiendo.	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

## DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PERFIL DEL USUARIO (COLABORADOR) Y CARACTERIZACIÓN DE OFERTA

### Primera dimensión: Experiencia del usuario

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Dónde fue realizada su última evaluación médico ocupacional?			X			X			X	
	¿Cree que es importante la evaluación médico ocupacional? ¿Por qué?			X			X			X	
	¿Qué sensaciones, emociones o sentimientos antes de una evaluación y durante una evaluación ha presentado usted?			X			X			X	
	¿Qué elementos o condiciones harían que una evaluación médico ocupacional sea más agradable para usted?			X			X			X	

### Segunda dimensión: Satisfacción

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Usted se siente satisfecho con el servicio brindado en su última evaluación médico ocupacional? ¿Por qué?			X			X			X	
	¿Considera que se podría mejorar el flujo de la evaluación médica ocupacional? ¿En qué servicio?			X			X			X	
	¿Cómo podría mejorarse el flujo de la evaluación médica ocupacional?			X			X			X	
	¿Qué servicios podrían modificarse o añadirse en la evaluación médica ocupacional de modo que ésta mejore?			X			X			X	

### Tercera dimensión: Capacidad de respuesta de competidores

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Cuánto tiempo duró su evaluación médico ocupacional desde que inició hasta que culminó?			X			X			X	
	¿Usted fue programado en un horario específico?			X			X			X	
	¿Cuánto tiempo esperó para iniciar su atención?			X			X			X	

### Cuarta dimensión: Accesibilidad

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	En relación con la ubicación del centro de salud ocupacional, ¿cuánto tiempo le demoró llegar desde su domicilio o centro de labores?			X			X			X	
	¿Considera que fue de fácil acceso desde su domicilio o centro de labores?			X			X			X	

### Quinta dimensión: Salud Mental

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Durante la pandemia Ud. experimentó algunas de estas alteraciones? Cansancio, agotamiento, alteración del sueño, nerviosismo o ansiedad. ¿Por qué?			X			X			X	
	En el caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Usted solicitó ayuda? ¿Quién o dónde recibió esta ayuda?			X			X			X	

¿Considera Ud. que es importante que su centro laboral desarrolle programas que promuevan la salud mental de los trabajadores? ¿Por qué?				X				X				X		
¿Qué tipo de ayuda le hubiera gustado recibir o le gustaría recibir en caso de presentar problemas relacionados a la salud mental?				X				X				X		

### Sexta dimensión: Expectativa

- **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Considera de valor tener espacios de capacitación sobre alimentación saludable? ¿Por qué?			X			X			X	
	¿En cuál o cuáles temas le gustaría capacitarse? (lonchera saludable, repostería saludable, enfermedades más comunes, u otras)			X			X			X	
	¿Considera de valor tener espacios para actividades que promueven la salud mental y física? ¿En cuáles de estas clases le gustaría participar? Yoga, meditación, baile, terapia psicológica, u otras			X			X			X	
	¿Qué esperaba recibir en su próxima evaluación médica ocupacional?			X			X			X	



## DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PERFIL DEL CLIENTE (EMPRESAS) Y CARACTERIZACIÓN DE OFERTA

### Primera dimensión: Experiencia del cliente

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	¿Cuál es el centro de salud ocupacional con el que trabaja? ¿Cuáles son las características que considera más importantes al momento de elegir el/los centros de salud ocupacional? ¿Por qué?				X				X				X	
	¿Cómo calificaría su experiencia con el actual centro de salud ocupacional?			X				X				X		

### Segunda dimensión: Satisfacción

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	¿Cómo calificaría el servicio brindado por la actual empresa de salud ocupacional?				X				X				X	
	¿Qué factores serían determinantes para que decida cambiar de proveedor de servicio de salud ocupacional?			X				X				X		

### Tercera dimensión: Accesibilidad

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	En relación con la ubicación del centro de salud ocupacional, ¿es de fácil acceso desde su empresa?				X				X				X	
	¿Le gustaría que los exámenes médicos ocupacionales se realicen dentro de la empresa?				X				X				X	

#### Cuarta dimensión: Capacidad de respuesta de oferta

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Cuánto tiempo dura una evaluación médico ocupacional con su proveedor actual?			X			X			X	
	¿En cuánto tiempo le entregan las evaluaciones médicas ocupacionales y a través de que medio?			X			X			X	
	El servicio brindado por la empresa de salud ocupacional contratada actualmente ¿Ha tenido impacto en sus indicadores de Seguridad y Salud en el trabajo? ¿Cómo?			X			X			X	

#### Quinta dimensión: Salud Mental

- Objetivos de la Dimensión:

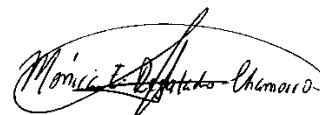
Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	Durante la pandemia, los colaboradores experimentaron cansancio, agotamiento, alteración del sueño, nerviosismo o ansiedad. ¿Solicitaron ayuda?			X			X			X	
	¿Considera relevante que la empresa de evaluación de salud ocupacional ofrezca actividades relacionadas con salud mental? ¿Qué servicios de salud mental le gustaría recibir?			X			X			X	

#### Sexta dimensión: Expectativa

- **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje	
	Considera que las siguientes actividades puedan generar impacto en el ambiente laboral de sus colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> <li>b. Sesiones psicológicas (grupales o individuales)</li> <li>c. Talleres de nutrición: loncheras saludables, repostería saludable, etc.</li> <li>d. Sesiones de yoga o baile</li> <li>e. Sesiones de masajes</li> </ul>			X			X			X		
	¿Qué otros servicios le gustaría recibir?			X			X			X		
<b>TOTAL GENERAL</b>												

Firma de Evaluador:



## ANEXO N° 2

## EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

**TÍTULO:** Implementación de Centro de Salud Ocupacional en Lurín, 2022.

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área de gestión del conocimiento como a sus aplicaciones.

Agradecemos su valiosa colaboración.

**6. DATOS GENERALES DEL JUEZ:**

<b>Nombre del juez:</b>	Rocío Adriana Salas Laines
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( X ) Doctor ( )
<b>Área de Formación académica:</b>	Administración de empresas
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Marketing, investigación de mercados, estadística
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años ( X )
<b>Experiencia en Investigación:</b>	Asesora de tesis

**7. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:**

- c. Validar el instrumento, por juicio de expertos.
- d. Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo con la dimensión del área según el autor.

**8. DATOS DEL INSTRUMENTO:**

Nombre de la Prueba:	<b>Cuestionario sobre valor percibido de la oferta de centro de salud ocupacional y perfil del cliente.</b>
Autor:	Propia
Procedencia:	Lima, Perú.
Administración:	Virtual.
Tiempo de aplicación:	1 hora y treinta minutos.
Ámbito de aplicación:	Lima Metropolitana.
Significación:	Mide el perfil del usuario (colaborador) y del cliente (empresas), y caracterización de oferta

**9. SOPORTE TEÓRICO:****Dimensiones**

Escala	Definición
Experiencia del cliente o usuario	Conjunto de <i>experiencias</i> que tiene un <i>cliente o usuario</i> con la empresa de salud ocupacional durante el tiempo en el que haya una relación de servicio (propia).

Satisfacción	Grado de cumplimiento por parte de la organización de salud, respecto a las expectativas y percepciones del usuario en relación con los servicios que esta le ofrece (MINSA-SERVQUAL). Se medirá mediante escala de 1 al 10 (NPS).
Capacidad de respuesta	Disposición de servir a los usuarios y proveerles un servicio rápido y oportuno frente a una demanda con una respuesta de calidad y en un tiempo aceptable (MINSA-SERVQUAL)
Accesibilidad	De fácil acceso por cualquier usuario. Permite que los entornos, los productos, y los servicios sean utilizados sin problemas por todos los usuarios, en cuanto se encuentra cercanos a domicilio y/o centro de labores (propia).
Salud mental	Estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial, puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y puede aportar algo a su comunidad (OMS).
Expectativas	Lo que el usuario espera del servicio que brinda la institución de salud. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, la comunicación boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el usuario emite un juicio (MINSA-SERVQUAL)

## 10. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

A continuación, le presento los criterios y lineamientos para la evaluación y validación del instrumento.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique, por favor, cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	5. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	6. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	7. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	8. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	5. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	6. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.

	7. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	8. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PERFIL DEL USUARIO (COLABORADOR) Y CARACTERIZACIÓN DE OFERTA**

**Primera dimensión: Experiencia del usuario**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Dónde fue realizada su última evaluación médico ocupacional?			X			X			X	
	¿Cree que es importante la evaluación médico ocupacional? ¿Por qué?			X			X			X	
	¿Qué sensaciones, emociones o sentimientos antes de una evaluación y durante una evaluación ha presentado usted?			X			X			X	
	¿Qué elementos o condiciones harían que una evaluación médico ocupacional sea más agradable para usted?			X			X			X	

**Segunda dimensión: Satisfacción**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Usted se siente satisfecho con el servicio brindado en su última evaluación médico ocupacional? ¿Por qué?			X			X			X	
	¿Considera que se podría mejorar el flujo de la evaluación médica ocupacional? ¿En qué servicio?			X			X			X	
	¿Cómo podría mejorarse el flujo de la evaluación médica ocupacional?			X			X			X	

	¿Qué servicios podrían modificarse o añadirse en la evaluación médica ocupacional de modo que ésta mejore?				X				X				X		
--	--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--

### Tercera dimensión: Capacidad de respuesta de competidores

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	¿Cuánto tiempo duró su evaluación médico ocupacional desde que inició hasta que culminó?			X				X				X		
	¿Usted fue programado en un horario específico?			X			X				X			
	¿Cuánto tiempo esperó para iniciar su atención?			X			X				X			

### Cuarta dimensión: Accesibilidad

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	En relación con la ubicación del centro de salud ocupacional, ¿cuánto tiempo le demoró llegar desde su domicilio o centro de labores?			X				X				X		
	¿Considera que fue de fácil acceso desde su domicilio o centro de labores?			X			X				X			

### Quinta dimensión: Salud Mental

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
-------------	------	----------	--	--	--	------------	--	--	--	------------	--	--	--	---------



¿Durante la pandemia Ud. experimentó algunas de estas alteraciones? Cansancio, agotamiento, alteración del sueño, nerviosismo o ansiedad. ¿Por qué?				X				X				X		
En el caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Usted solicitó ayuda? ¿Quién o dónde recibió esta ayuda?				X				X				X		
¿Considera Ud. que es importante que su centro laboral desarrolle programas que promuevan la salud mental de los trabajadores? ¿Por qué?				X				X				X		
¿Qué tipo de ayuda le hubiera gustado recibir o le gustaría recibir en caso de presentar problemas relacionados a la salud mental?				X			X					X		

### Sexta dimensión: Expectativa

- **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje			
	¿Considera de valor tener espacios de capacitación sobre alimentación saludable? ¿Por qué?				X				X			X		
	¿En cuál o cuáles temas le gustaría capacitarse? (lonchera saludable, repostería saludable, enfermedades más comunes, u otras)				X				X			X		
	¿Considera de valor tener espacios para actividades que promueven la salud mental y física? ¿En cuáles de estas clases le gustaría participar? Yoga, meditación, baile, terapia psicológica, u otras				X				X			X		
	¿Qué esperaba recibir en su próxima evaluación médica ocupacional?				X				X			X		

**DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PERFIL DEL CLIENTE (EMPRESAS) Y CARACTERIZACIÓN DE OFERTA**

**Primera dimensión: Experiencia del cliente**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	¿Cuál es el centro de salud ocupacional con el que trabaja? ¿Cuáles son las características que considera más importantes al momento de elegir el/los centros de salud ocupacional? ¿Por qué?				X				X				X	
	¿Cómo calificaría su experiencia con el actual centro de salud ocupacional?			X				X			X			

**Segunda dimensión: Satisfacción**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	¿Cómo calificaría el servicio brindado por la actual empresa de salud ocupacional?				X				X				X	
	¿Qué factores serían determinantes para que decida cambiar de proveedor de servicio de salud ocupacional?			X				X			X			

**Tercera dimensión: Accesibilidad**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	En relación con la ubicación del centro de salud ocupacional, ¿es de fácil acceso desde su empresa?			X					X				X	

¿Le gustaría que los exámenes médicos ocupacionales se realicen dentro de la empresa?				X				X				X	
---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--

#### Cuarta dimensión: Capacidad de respuesta de oferta

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	¿Cuánto tiempo dura una evaluación médico ocupacional con su proveedor actual?				X				X				X	
	¿En cuánto tiempo le entregan las evaluaciones médicas ocupacionales y a través de que medio?				X				X				X	
	El servicio brindado por la empresa de salud ocupacional contratada actualmente ¿Ha tenido impacto en sus indicadores de Seguridad y Salud en el trabajo? ¿Cómo?				X				X				X	

#### Quinta dimensión: Salud Mental

- Objetivos de la Dimensión:

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	Durante la pandemia, los colaboradores experimentaron cansancio, agotamiento, alteración del sueño, nerviosismo o ansiedad. ¿Solicitaron ayuda?				X				X				X	



## ANEXO N° 3

## EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

**TÍTULO: Implementación de Centro de Salud Ocupacional en Lurín, 2022.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área de gestión del conocimiento como a sus aplicaciones.

Agradecemos su valiosa colaboración.

**11. DATOS GENERALES DEL JUEZ:**

<b>Nombre del juez:</b>	MBA. Manuel Alexander López Uribe
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( x ) Doctor ( )
<b>Área de Formación académica:</b>	Administración de empresas
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Marketing, investigación de mercados, estadística
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área :</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años ( x )
<b>Experiencia en Investigación :</b>	Asesor de tesis

**12. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:**

- e. Validar el instrumento, por juicio de expertos.
- f. Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo con la dimensión del área según el autor.

**13. DATOS DEL INSTRUMENTO:**

Nombre de la Prueba:	<b>Cuestionario sobre valor percibido de la oferta de centro de salud ocupacional y perfil del cliente.</b>
Autor:	Propia
Procedencia:	Lima, Perú.
Administración:	Virtual.
Tiempo de aplicación:	1 hora y treinta minutos.
Ámbito de aplicación:	Lima Metropolitana.
Significación:	Mide el perfil del usuario (colaborador) y del cliente (empresas), y caracterización de oferta

**14. SOPORTE TEÓRICO:****Dimensiones**

Escala	Definición
--------	------------

Experiencia del cliente o usuario	Conjunto de <i>experiencias</i> que tiene un <i>cliente o usuario</i> con la empresa de salud ocupacional durante el tiempo en el que haya una relación de servicio (propia).
Satisfacción	Grado de cumplimiento por parte de la organización de salud, respecto a las expectativas y percepciones del usuario en relación con los servicios que esta le ofrece (MINSA-SERVQUAL). Se medirá mediante escala de 1 al 10 (NPS).
Capacidad de respuesta	Disposición de servir a los usuarios y proveerle un servicio rápido y oportuno frente a una demanda con una respuesta de calidad y en un tiempo aceptable (MINSA-SERVQUAL)
Accesibilidad	De fácil acceso por cualquier usuario. Permite que los entornos, los productos, y los servicios sean utilizados sin problemas por todos los usuarios, en cuanto se encuentra cercanos a domicilio y/o centro de labores (propia).
Salud mental	Estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial, puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y puede aportar algo a su comunidad (OMS).
Expectativas	Lo que el usuario espera del servicio que brinda la institución de salud. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, la comunicación boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el usuario emite un juicio (MINSA-SERVQUAL)

## 15. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

A continuación, le presento los criterios y lineamientos para la evaluación y validación del instrumento.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique, por favor, cada uno de los ítems según corresponda.

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicador</b>
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	9. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	10. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	11. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.

	12. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	9. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	10. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	11. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	12. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PERFIL DEL USUARIO (COLABORADOR) Y CARACTERIZACIÓN DE OFERTA**

**Primera dimensión: Experiencia del usuario**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje	
	¿Dónde fue realizada su última evaluación médico ocupacional?			X			X			X		
	¿Cree que es importante la evaluación médico ocupacional? ¿Por qué?			X			X			X		
	¿Qué sensaciones, emociones o sentimientos antes de una evaluación y durante una evaluación ha presentado usted?			X			X			X		
	¿Qué elementos o condiciones harían que una evaluación médico ocupacional sea más agradable para usted?			X			X			X		

**Segunda dimensión: Satisfacción**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje	
	¿Usted se siente satisfecho con el servicio brindado en su última evaluación médico ocupacional? ¿Por qué?			X			X			X		
	¿Considera que se podría mejorar el flujo de la evaluación médica ocupacional? ¿En qué servicio?			X			X			X		
	¿Cómo podría mejorarse el flujo de la evaluación médica ocupacional?			X			X			X		



¿Qué servicios podrían modificarse o añadirse en la evaluación médica ocupacional de modo que ésta mejore?																				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tercera dimensión: Capacidad de respuesta de competidores**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	¿Cuánto tiempo duró su evaluación médico ocupacional desde que inició hasta que culminó?			X				X				X		
	¿Usted fue programado en un horario específico?			X				X				X		
	¿Cuánto tiempo esperó para iniciar su atención?			X				X				X		

**Cuarta dimensión: Accesibilidad**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	En relación con la ubicación del centro de salud ocupacional, ¿cuánto tiempo le demoró llegar desde su domicilio o centro de labores?			X				X				X		
	¿Considera que fue de fácil acceso desde su domicilio o centro de labores?			X				X				X		

**Quinta dimensión: Salud Mental**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
-------------	------	----------	--	--	--	------------	--	--	--	------------	--	--	--	---------

¿Durante la pandemia Ud. experimentó algunas de estas alteraciones? Cansancio, agotamiento, alteración del sueño, nerviosismo o ansiedad. ¿Por qué?				X				X					X		
En el caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Usted solicitó ayuda? ¿Quién o dónde recibió esta ayuda?				X				X					X		
¿Considera Ud. que es importante que su centro laboral desarrolle programas que promuevan la salud mental de los trabajadores? ¿Por qué?				X				X					X		
¿Qué tipo de ayuda le hubiera gustado recibir o le gustaría recibir en caso de presentar problemas relacionados a la salud mental?				X			X						X		

### Sexta dimensión: Expectativa

- **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Considera de valor tener espacios de capacitación sobre alimentación saludable? ¿Por qué?			X			X			X	
	¿En cuál o cuáles temas le gustaría capacitarse? (lonchera saludable, repostería saludable, enfermedades más comunes, u otras)			X			X			X	
	¿Considera de valor tener espacios para actividades que promueven la salud mental y física? ¿En cuáles de estas clases le gustaría participar? Yoga, meditación, baile, terapia psicológica, u otras			X			X			X	
	¿Qué esperaba recibir en su próxima evaluación médica ocupacional?			X			X			X	

**DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PERFIL DEL CLIENTE (EMPRESAS) Y CARACTERIZACIÓN DE OFERTA**

**Primera dimensión: Experiencia del cliente**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	¿Cuál es el centro de salud ocupacional con el que trabaja? ¿Cuáles son las características que considera más importantes al momento de elegir el/los centros de salud ocupacional? ¿Por qué?				X				X				X	
	¿Cómo calificaría su experiencia con el actual centro de salud ocupacional?			X				X			X			

**Segunda dimensión: Satisfacción**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	¿Cómo calificaría el servicio brindado por la actual empresa de salud ocupacional?				X				X				X	
	¿Qué factores serían determinantes para que decida cambiar de proveedor de servicio de salud ocupacional?			X				X			X			

**Tercera dimensión: Accesibilidad**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
-------------	------	----------	--	--	--	------------	--	--	--	------------	--	--	--	---------

	En relación con la ubicación del centro de salud ocupacional, ¿es de fácil acceso desde su empresa?			X				X			X	
	¿Le gustaría que los exámenes médicos ocupacionales se realicen dentro de la empresa?			X				X			X	

#### Cuarta dimensión: Capacidad de respuesta de oferta

- **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
	¿Cuánto tiempo dura una evaluación médico ocupacional con su proveedor actual?			X			X			X	
	¿En cuánto tiempo le entregan las evaluaciones médicas ocupacionales y a través de que medio?			X			X			X	
	El servicio brindado por la empresa de salud ocupacional contratada actualmente ¿Ha tenido impacto en sus indicadores de Seguridad y Salud en el trabajo? ¿Cómo?			X			X			X	

#### Quinta dimensión: Salud Mental

- **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad			Coherencia			Relevancia			Puntaje
-------------	------	----------	--	--	------------	--	--	------------	--	--	---------

Durante la pandemia, los colaboradores experimentaron cansancio, agotamiento, alteración del sueño, nerviosismo o ansiedad. ¿Solicitaron ayuda?					X										X		
¿Considera relevante que la empresa de evaluación de salud ocupacional ofrezca actividades relacionadas con salud mental? ¿Qué servicios de salud mental le gustaría recibir?					X										X		

**Sexta dimensión: Expectativa**

• **Objetivos de la Dimensión:**

Indicadores	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia				Puntaje
	Considera que las siguientes actividades puedan generar impacto en el ambiente laboral de sus colaboradores: j. Sesiones psicológicas (grupales o individuales) k. Talleres de nutrición: loncheras saludables, repostería saludable, etc. l. Sesiones de yoga o baile m. Sesiones de masajes				X				X				X	
	¿Qué otros servicios le gustaría recibir?													
<b>TOTAL GENERAL</b>														

Firma de Evaluador:



**ANEXO N° 4**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA FOCUS GROUP**

A través de este medio queremos invitarlo (a) a formar parte de un focus group que tiene como propósito generar información para desarrollar el proyecto de investigación titulado **“Implementación del Centro de Salud Ocupacional MEDISALUD en el distrito de Lurín”** y que permitirá a **Daria Ipanaqué, Kelly Vasquez y Evelyn Durán**, estudiantes del programa **MBA en Salud** de la **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)** obtener el Grado de Maestría. El propósito de esta investigación es obtener información sobre el perfil de los clientes y de los usuarios de centros de salud ocupacional y la caracterización de la oferta de los servicios que se ofrecen en estos centros.

Para ello se le solicita formar parte de un grupo focal que se desarrollará en un margen de tiempo entre 60 y 90 minutos. Lo expuesto en esta dinámica será grabado y transcrito para un posterior análisis. Su participación es completamente voluntaria y usted puede interrumpir la dinámica, sin que esto genere ningún perjuicio. Cualquier consulta sobre la investigación puede realizarla cuando lo estime conveniente.

Su identidad será tratada de manera confidencial, utilizando un código o nombre falso en la investigación para ocultar su identidad. Así mismo, usted deberá guardar la confidencialidad sobre las expresiones realizadas por los otros participantes.

Si está de acuerdo, con los puntos mencionados, complete sus datos a continuación:

Nombre:

---

Fecha:

---

Correo electrónico:

---

Firma del participante:

---

Firma del investigador y/o encargado de recolectar su información:

---

*Fuente: adaptado de <https://investigacion.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2019/04/ejemplos-de-los-pci-desarrollados-todos-los-casos.pdf>*

## ANEXO N° 5

### COTIZACIÓN CENTRO DE SALUD OCUPACIONAL MEP SO



## SERVICIO DE EXÁMENES MÉDICOS OCUPACIONALES

COTIZACIÓN N°2022.1760.CORPAC S.A.O

08 de Noviembre del 2022

PROTOCOLO DE EXÁMENES MÉDICOS						
Evaluación Clínica		ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	CONDUCTORES	ASISTENCIALES	TRABAJOS EN CALIENTE
1	Anamnesis Ocupacional Anexo + Evaluación Clínica Ocupacional	S/15.00	S/15.00	S/15.00	S/15.00	S/15.00
2	Evaluación musculoesquelética	S/7.00	S/7.00	S/7.00	S/7.00	S/7.00
4	Test de Fatiga y Somnolencia			S/7.00		
5	Albana Estructural 1.8 m		S/7.00			S/7.00
6	Test de Schirmer					S/10.00
7	Ansiedad y depresión					S/7.00
8	Evaluación Psicología Ocupacional	S/14.00	S/14.00	S/14.00	S/14.00	S/14.00
Evaluaciones Ocupacionales						
1	Oftalmológico: Agudeza Visual de Lejos y Cerca, Test de Colores (Ishihara), Test de Profundidad (Test de Anillos)	S/12.00	S/12.00	S/12.00	S/12.00	S/12.00
2	Espirometría según criterio ALAT		S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00
3	Radiografía de tórax (según criterio OIT)	S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00	S/18.00
4	Audiometría		S/13.00	S/13.00	S/13.00	S/13.00
5	Electrocardiograma	CONDICIONAL (Mayores de 40 años)	S/12.00	S/12.00	S/12.00	S/12.00
Laboratorio						
1	Grupo Sanguíneo y Factor RH	S/6.00	S/6.00	S/6.00	S/6.00	S/6.00
2	Hemograma Completo (Incluye Hb y Hto)	S/9.00	S/9.00	S/9.00	S/9.00	S/9.00
3	Glucosa en ayunas	S/6.00	S/6.00	S/6.00	S/6.00	S/6.00
4	Examen de orina	S/7.00	S/7.00	S/7.00	S/7.00	S/7.00
5	Colesterol y Triglicéridos	S/14.00	S/14.00	S/14.00	S/14.00	S/14.00
6	Hep B				S/16.00	
7	Hep C				S/16.00	
8	VDR				S/10.00	
9	VH				S/16.00	
<b>SUB TOTAL SIN IGV</b>		<b>S/108.00</b>	<b>S/154.00</b>	<b>S/154.00</b>	<b>S/205.00</b>	<b>S/171.00</b>

CONDICIONAL	COSTO
Electrocardiograma en reposo (Mayores de 40 años)	S/12.00
EXAMEN A SOLICITUD	COSTO
Anexo 7 D (ALTURA GEOGRÁFICA MAYOR A 2500 MSNM ANEXO 16A)	S/ 8.00
Test de Fatiga y Somnolencia	S/ 7.00

\*Waste NO INC IGV

\*\*Espirografía dirigida por capoturno sanitario, autorizada mediante correo por su médico o representante legal.

\*\*\*Test de Schirmer, no se realiza en sede laboral.

## ANEXO N° 6

### COTIZACIÓN CENTRO DE SALUD OCUPACIONAL SANTA MARTA DEL SUR (GRUPO SAN PABLO)



#### PROPUESTA ECONÓMICA – EVALUACIONES EN CLINICA

ANEXO N° 02												
PROTOSCOLOS EMOs - CORPAC S.A.												
(Resolución Ministerial N° 312-2011/MINSA. Aprueban documento técnico "Protocolos de exámenes Médico Ocupacionales y Guías de Diagnóstico de los Exámenes Médicos Obligatorios por actividad. 26/04/2011)												
N°	PROTOSCOLOS		A	B	C	D	E					
	EVALUACIONES											
1	Evaluación Médica: Ficha de identificación, antecedentes, anamnesis, control antropométrico y examen físico por aparatos y sistemas. ANEXO N° 02 (RM N° 312-2011)		x	x	x	x	x					
2	Historia Médica Ocupacional		x	x	x	x	x					
3	Test de Evaluación Musculo Esquelética		x	x	x	x	x					
4	Test de somnolencia, fatiga y de estrés		N/A	x	x	x	x					
5	Examen para trabajos en altura estructural mayor a 1.8 m (DS 005-2010-EH Art.12)		N/A	N/A	N/A	x	x					
6	Evaluación Psicológica de acuerdo al Anexo N° 03 (RM N° 312-2011 MINSA)		x	x	x	x	x					
7	Evaluación Oftalmológica											
	7.1	Agudeza Visual cercana y lejana c/s lentes	x	x	x	x	x					
	7.2	Discriminación de colores (Test de Ishihara, Test de Visión Cromática)	x	x	x	x	x					
	7.3	Campimetría	x	x	x	x	x					
	7.4	Test de estereopsis (conductores)	N/A	N/A	N/A	x	N/A					
7.5	Encantillamiento y Recuperación (conductores)	N/A	N/A	N/A	x	x						
8	Oftoscopia y Audiometría Ocupacional*		N/A	x	x	x	x					
9	Odontograma		N/A	x	x	x	x					
10	Cuestionario de Espirometría (GEMO 06) y Espirometría		N/A	x	x	x	x					
11	Electrocardiograma (EKG)- mayores de 40 años		N/A	N/A	x	x	x					
12	Prueba de Esfuerzo		N/A	N/A	N/A	N/A	x					
13	Radiografía de Tórax P-A		N/A	x	x	x	x					
14	Exámenes de Laboratorio											
	14.1	Grupo Sanguíneo y Factor RH	x	x	x	x	x					
	14.2	Hemograma Completo (Hemoglobina-Hto-Fórmula-Plaquetas)	x	x	x	x	x					
	14.3	Glucosa Basal	x	x	x	x	x					
	14.4	Perfil Lipídico (Colesterol Total, HDL, LDL, TG) e índice coronario	x	x	x	x	x					
	14.5	Examen Completo de Orina	x	x	x	x	x					
	14.6	Transaminasas (TGO-TGP)	N/A	N/A	x	x	x					
14.7	Creatinina - Urea	x	x	x	x	x						
<b>Costo de perfil sin IG</b>			S/.	126.00	S/.	194.00	S/.	216.00	S/.	231.00	S/.	312.00
<b>Costo de Perfil con IG</b>			S/.	<b>148.68</b>	S/.	<b>228.92</b>	S/.	<b>254.88</b>	S/.	<b>272.58</b>	S/.	<b>368.16</b>