



Universidad ESAN

Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios móviles de salud ocupacional en villa el salvador

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

Lilian Araceli Rodríguez Leona

Michel Fredy Ponce Saldívar

Eric Joel Meléndez Donayre

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS MÓVILES DE SALUD OCUPACIONAL EN VILLA EL SALVADOR

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	3%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 2%

Excluir bibliografía

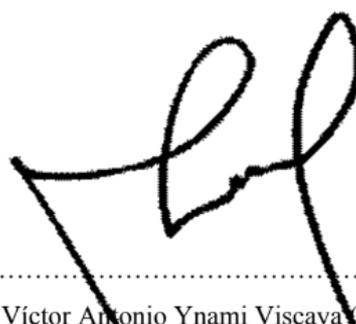
Activo

SALUD OCUPACIONAL EN EL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR.

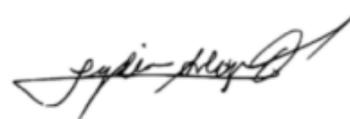
A Ha sido aprobada por:



.....
César Neves Catter (Jurado)



.....
Víctor Antonio Ynami Viscaya (Jurado)



.....
Lydia Arbaiza Fermini (Asesora)

AGRADECIMIENTOS

Dedico esta tesis a mi mamita Amerita, ya que ella es mi ángel que guíamis días, a mi papá que con sus consejos no estaría donde estoy ahora y a mi hija Astrid, que junto con mi esposo, que me dan aliento para alcanzar mis objetivos.

Lilian Rodríguez Leona.

A mis amados padres, por ser la palabra, la acción y el ejemplo, en cada peldaño de mi vida. A mis hermanos, por ser los primeros mejores amigos que Dios me pudo brindar. A mi esposa por ser mi eterna compañera y cómplice, en nuestras locuras y sueños ambiciosos por cumplir.

Eric Meléndez Donayre

A mis amados padres Ángel y Natividad (+) por su apoyo permanente, Consejo y Guía en cada peldaño de mi vida. A mis hermanos, Miguel, Ruth y John por ser ayuda permanente, que Dios yñsPadres me ha podido brindar.

A mi esposa Gabriela, por ser el motor permanente de los objetivos de mi vida y los logros por obtener.

Michel Ponce Saldívar

LILIAN ARACELI RODRIGUEZ LEONA

Maestría en Gerencia en los servicios de salud por ESAN
Medico Ecografista Universidad científica del Sur
Médico General de la Universidad San Juan Bautista

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad ESAN 2020 – 2022 Maestría en Gerencia en Servicios de Salud Florida
International University 2022 Certificado de Gestión de Riesgos y Calidad
Universidad de los Andes 2022 Sistema de Salud Colombiano

EXPERIENCIA

2019- 2020	CLAS KM – LURIN <ul style="list-style-type: none">• Atención consultorio externo• atención de tópico de urgencias
2017 – 2019	GESTORES EN SALUD “VILLA SALUD” <ul style="list-style-type: none">• Atención consultorio externo• atención de tópico de urgencias
2020 hasta la actualidad	SERVICIOS MEDICOS DAVILA RODRIGUEZ “CONSULTORIO MEDICO VIRGEN GUADALUPE “ <ul style="list-style-type: none">• DIRECTOR MEDICO• ATENCION DE URGENCIAS Y CONSULTORIO EXTERNO• MEDICO ECOGRAFISTA
2019 -2021	Director Médico PUESTO DE SALUD PRINCIPE DE ASTURIAS. <ul style="list-style-type: none">• Atención consultorio externo y urgencias.• Encargada del programa de PCT.• Encargada del programa de telesalud
2022-2022	MEDICO CAS COVID 19 <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en el área vacunación• Atención primaria en centros de saludAtención en primera línea COVID 19
2022 hasta la actualidad	MEDICO CAS INDETERMINADO CENTRO MATERNO INFANTIL CESAR LOPEZ SILVA <ul style="list-style-type: none">• Atención consultorio externo• atención de tópico de urgencias• ENCARGADA DEL PROGRAMA DE ANEMIA

ERIC JOEL MELENDEZ DONAYRE

Maestría en Gerencia en los servicios de Salud por ESAN. Médico especialista en cirugía general de la universidad San Luis Gonzaga de Ica. Experiencia en trabajo asistencial en diversos hospitales del Perú, salud ocupacional y cirugía laparoscópica avanzada. Conocimientos de inglés, administración, ecografía de emergencia, cirugía laparoscópica. Aspiración de mejora en la inversión privada en el sector salud en la región de Ica- Perú.

FORMACIÓN

2017- 2020 Especialidad en cirugía general y laparoscópica.

Universidad San Luis Gonzaga de Ica.

2004 - 2012 Universidad San Luis Gonzaga de Ica.

Bachiller en Medicina humana.

EXPERIENCIA

2023	HOSPITAL SAN JOSE DE CHINCHA. Cirujano general, trabajo asistencial en la actualidad
Agosto 2022- Marzo 2023	Médico encargado del servicio quirúrgico y cirugía general de la clínica FAMISALUD .
Julio 2021- Diciembre 2022	Cirujano general , trabajo asistencial en el hospital II Essalud - Huancavelica. <ul style="list-style-type: none">● Trabajo en el área de hospitalización● Cirugías abiertas y laparoscópicas avanzadas● Trabajo en el área de emergencias.

Julio 2020 - Mayo 2022. Cirujano general, trabajo asistencial en el hospital Zacarías CorredeHuancavelica

- Trabajo en el área de hospitalización
- Cirugías abiertas y laparoscópicas avanzadas
- Trabajo en el área de emergencias.

CURSOS Y PASANTIAS INTERNACIONALES

-CIRUGÍA DE PARED Y ACTUALIZACION MINIMAMENTE INVASIVO - IRCAD BRASIL RIO DE JANEIRO (2021).

-CIRUGÍA HEPATOBILIAR MINIMAMENTE INVASIVO IRCAD - BRASIL BARETOS(2020)

-CIRUGÍA PANCREATICA MINIMAMENTE INVASIVA IRCAD - BRASIL BARETOS (2020).

-PASANTIA EN EL SERVICIO DE TRAUMA CALI COLOMBIA - HOSPITAL VALLE DE LILI (2020).

MICHEL FREDY PONCE SALDIVAR

Maestría en Gerencia en los servicios de Salud por ESAN. Médico General egresado de la universidad San Martín de Porres. Experiencia en trabajo asistencial en diversos hospitales del Perú, con Maestría Salud ocupacional y Doctorado en Salud Pública. Conocimientos de inglés, portugués, docente universitario,

Deseo de Aspiración de mejora en la personal con mi empresa de salud y aportar en la mejorade salud pública en beneficio de los más necesitados.

FORMACIÓN

2019- 2020

Maestría en Salud
Ocupacional
Universidad AlasPeruanas.

2019 - 2022

Doctor en Salud
Pública
Universidad Alas
Peruanas

2012

Diplomado en
Auditoría Médica
Universidad San Juan
Bautista

2009

Bachiller en
Medicina humana
Universidad San
Martín de Porres

EXPERIENCIA

2023	HOSPITAL SOLIDARIDAD MORONES. DIRECTOR MEDICO en la actualidad
Agosto 2010 - 2023	Médico encargado del Área de Seguros clínica SUIZA LAB -
Julio 2011-2023	DOCENTE UNIVERISTARIO. <ul style="list-style-type: none">● Trabajo en el área de Ciencias Básicas● Docente Tiempo Completo● Trabajo en el área de Responsabilidad Social

CURSOS Y PASANTIAS INTERNACIONALES

ESPECIALIZACIÓN EN SSOMA (2021).

VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN
EL TRABAJO (2021)

Índice de Contenido

Capítulo I: Introducción	12
1.1 Planeamiento del problema	14
1.2.- Objetivos de la investigación	15
1.2.1. Objetivo General	15
1.2.2. Objetivo Especifico... ..	15
1.3 Alcances	15
1.4 Justificación.....	16
1.5. Contribución.. ..	16
Capítulo II. Idea del Negocio	17.
2.1. Metodología Business Canvas.....	19
2.1.1 Segmento de clientes	19
2.1.2. La propuesta de valor... ..	19
2.1.3. Socio estratégico... ..	19
2.1.4. Actividades clave.....	19
2.1.5. Recursos clave	19
2.1.6. Relación con los clientes	19
2.1.7 Canales de distribución	20
2.1.8. Segmento de Mercado	20
2.1.9. Estructura de costos	20
2.1.10 Estructura de ingreso	20
2.1.11 Marco Legal.....	20
CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	26
3.1 Misión.....	27
3.2 Visión	27
3.3. ANALISIS EXTERNO	27
3.3.1 Entorno Internacional (benchmarking).....	27
3.3.1.1 Oportunidades	36
3.3.1.2 Amenaza	37
3.3.2. Entorno Indirecto / SEPTEG.....	37
3.3.3. Entorno directo (fuerza de Porter)	37

3.3.4. Análisis de stakeholders externos.....	39
3.3.5. Matriz EFE	41
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO	44
4.1 Metodología del estudio de mercado.....	45
4.1 Resultados del estudio de mercado	46
4.1.1 Resultados estudio de mercado cualitativo.....	47
4.1.1 Resultados estudio de mercado cuantitativo.....	49
4.1 Estimación del mercado	60
4.1 Conclusiones del estudio de mercado.....	61
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	63
5.1 Objetivo del plan de marketing.....	63
5.1.1 Objetivos cuantitativos	63
5.1.1 Objetivos cualitativos	63
5.1 Estimación del mercado	64
5.1 Segmentación	65
5.1.1 Macro segmentación	65
5.1.1 Micro segmentación	66
5.1 Flor de Lovelock.....	66
5.1.1 Producto básico	87
5.1.1 Producto complementario.....	87
5.1 Marketing mix.....	69
5.1.1 Producto	69
5.1.1 Precio.....	70
5.1.1 Plaza	71
5.1.1 Promoción	71
5.1. 1 personas	75
5.1. 1 procesos.....	75
5.1.1 Presentación.....	75
5.1 Presupuesto de marketing.....	76
5.1 Conclusiones de plan de marketing	77
CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	78
6.1 Estrategia de las operaciones.....	78
6.1 Objetivos del plan de operaciones y TI	78
6.1 Examen médico ocupacional.....	79
6. 1 Procesos de MEDI MOVIL PERU.....	80

6.1.1	Procesos principales	80
6.1.1	Procesos de apoyo	84
6.2	Ubicación	87
6.2	Distribución de la unidad móvil	87
6.2	Herramientas de TI.....	88
6.2	Equipos y herramientas operativos y de TI.....	90
6.1.2	Equipos y herramientas operativas	90
6.1.2	Equipos y herramientas de TI.....	90
6.2	Indicadores de monitoreo de operaciones y TI.....	90
6.1.2	Proyección de atenciones.....	92
6.1.2	Presupuesto de inversión en operaciones y TI.....	92
6.2	Conclusiones del plan operativo y de TI.....	93
CAPÍTULO VII: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS		94
7.1	Objetivos del plan organizacional y de recursos humanos	94
7.1	Estructuras organizacionales de la empresa	94
7.1.1	Régimen societario.....	95
7.1.1	Régimen tributario.....	96
7.1.1	Régimen laboral	96
7.1	Organigrama de la empresa.....	97
7.1	Horario de funcionamiento.....	97
7.1	Perfil de los colaboradores	98
7.1.1	Administrador.....	98
7.1.1	Asistentes.....	99
7.1.1	Técnicos de enfermería.....	99
7.1.1	Médicos ocupacionales.....	100
7.1.1	Psicólogos clínicos	100
7.1	Rangos salariales	101
7.1	Procesos de reclutamiento, selección y contratación.....	101
7.1	Indicadores de desempeño del personal	102
7.1	Presupuesto organizacional y de RRHH	103
7.1	Conclusiones del plan organizacional y de RRHH.....	103
CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO		105
8.1	Supuestos de evaluación.....	105
8.2	Ingresos	105
8.3	Inversiones	106

8.4 Costos y gastos	107
8.5 Estado de resultados	107
8.6 Tasa de descuento.....	108
8.7 Flujos de caja.....	108
8.8 Evaluación financiera.....	109
8.9 Análisis de riesgo financiero	110
8.1.1 Punto muerto financiero.....	110
8.1.1 Análisis de sensibilidad unidimensional.....	110
8.1.1 Análisis de sensibilidad bidimensional	112
8.1.1 Análisis de escenarios	112
8.10 Conclusiones	113
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
9.1 Conclusiones	114
9.2 Recomendaciones.....	118
9.3 Referencias	119
9.4 Anexos	122

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Perú, la atención en salud muestra precariedad, la cual puede ser consecuencia de un bajo gasto en salud por parte del Estado, en comparación a otros países, lo que refleja posteriormente bajos recursos públicos.

Según la OMS, recomienda un gasto público en un país, que sea el mínimo el 6% del PBI para cubrir necesidades básicas en la nación.

En el Perú la inversión, tanto en el sector público como en el privado se aproxima a un 5.5% del PBI. Según muestran los datos de otros países de la región, sus PBI se encuentran entre el 7% y el 8%. Según la distribución de NSE de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), la cual se calcula en base a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) realizada por el INEI trimestralmente, refleja que el NSE C representa el 41.3%, de un total de 2'441,647 hogares encuestados de la población concentrada en Lima Metropolitana. De este segmento de la población, según estadística tenemos que el 28.1% de este NSE, no cuenta con afiliación a ningún seguro de salud.

El NSE C cuenta con una afiliación a ESSALUD de 38.9%; in embargo, para que los afiliados puedan acceder a este servicio tienen una lista de espera larga en atención ambulatoria por especialistas. Es por ello que algunos peruanos optan por los seguros privados, que les ofrecen una variedad de centros de atención y cierta flexibilidad en horarios para una atención ambulatoria, pero a pesar de lo mencionado, no la mayoría de peruanos opta por este camino, habiendo peruanos con bajos recursos habitando en lugares alejados de las clínicas privadas asociadas con los seguros privados.

Las unidades médicas móviles disponibles actualmente en el Perú forman parte de una estrategia de prestación de salud preventiva promocional y de diagnóstico como alternativa. Se despliegan en contextos operacionales particulares, como campañas médicas, despistaje de enfermedades, entre otros.

Algunas instituciones como EsSalud y Minsa prestan este servicio, no logrando una cobertura en las necesidades de nuestra población; estas actividades responden a las

patologías prioritarias, en función de los índices morbilidad y mortalidad. Según estimaciones de INS, la carga de enfermedad considerando los años de vida saludables perdidos en la población económicamente activa, corresponden a más del 50% de enfermedades respiratorias, infecciosas, nutricionales, osteomusculares entre otras; por lo que, conviene prevenir una patología, diagnosticarla a tiempo, realizar un adecuado tratamiento y/o realizar una adecuada rehabilitación, siendo una oportunidad llevar estos servicios a las poblaciones que lo demandan.

Los hospitales de la solidaridad móviles han sido un modelo alternativo de prestación de servicios de salud con un precio accesible, los recursos utilizados son buses adaptados con bajo costo, para su acondicionamiento, la gran demanda de servicios permite un equilibrio financiero, con bajos costos operativos.

Estos hospitales, solo brindan sus servicios donde la demanda lo requiera, hace un tiempo su lema era “llevamos el hospital cerca a tu casa”. Sin embargo, también es conocido que este tipo de servicio fue observado por la Asociación Médica Peruana; siendo la preocupación, la contaminación ambiental, desechos médicos e irradiación, lo cual rompen las normas de bioseguridad.

1.1 Planeamiento del problema

La seguridad y salud en el trabajo con el paso de los años, se ha convertido en una rama indispensable dentro de las organizaciones del país y del mundo, puesto que se ha tomado conciencia de la importancia de poner en práctica sus fundamentos, con el objetivo de mejorar las condiciones físicas y psicológicas de los empleados. De esta manera se han acondicionado y mejorado las áreas, espacios y métodos de trabajo con el fin de la prevención y control de enfermedades y accidentes laborales.

A nivel mundial existen organismos que velan por la protección de los trabajadores como la OIT (Organización Mundial del Trabajo), la cual tiene como fin establecer normas y directrices a nivel global, en pro de generar condiciones de trabajo dignas y propicias para todas las personas. Así mismo la OMS (Organización Mundial de la Salud), promueve políticas de fortalecimiento para el cuidado y protección de los servicios de la seguridad y salud en el trabajo a nivel mundial.

En Perú la Seguridad y Salud en el Trabajo se empezó a reglamentar de manera indirecta con la Ley 29783 (El Peruano, 2012) en la cual se dan las primeras directrices y definiciones claves de la seguridad y salud en el trabajo. Hablar de Salud Ocupacional en el Perú, es hablar del Instituto de Salud Ocupacional (ISO), que inicia su historia con la creación del Departamento Nacional de Higiene Industrial por Decreto Supremo el 5 de agosto de 1940; el cual, posteriormente, se transformó en el Instituto de Salud Ocupacional.

Actualmente el Instituto Nacional de Salud (INS) cuenta con la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional, creada en el año 2010 (INS, s.f.), y siendo sus principales objetivos: contribuir con la gestión efectiva, supervisión y desarrollo de servicios preventivos y curativos de los empleados a nivel nacional.

En este escenario, el presente proyecto busca la viabilidad para la creación de una empresa que preste los servicios de salud en el trabajo en el cono sur de Lima Metropolitana, enfocado en las zonas industriales de Villa El Salvador (VES) dado que en estos distritos la oferta de los servicios especializados en esta rama médica es limitada.

1.2.- Objetivos de la investigación

1.2.1. El objetivo general de la tesis es:

Evaluar la viabilidad de un plan de negocio para la creación de una empresa de servicios móviles de salud ocupacional en villa el salvador

1.2.2. Los objetivos específicos de la tesis son:

- Analizar la situación actual de la seguridad y salud en el trabajo en el Perú.
- Realizar un estudio de mercado que permita identificar la opinión de expertos en el sector salud; así como reconocer las principales características del público objetivo.
- Desarrollar un análisis y planeamiento estratégico que permita generar valor a los stakeholders involucrados.
- Elaborar una estrategia de mercadotecnia alineada a los resultados del estudio de mercado y de la situación actual del rubro.
- Desarrollar el plan operativo y de recursos humanos para la puesta en marcha de la idea de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.

1.3 Alcances

El alcance geográfico del plan de negocios es el distrito de Villa el salvador.

El alcance demográfico está conformado principalmente por las industrias, empresas trabajadoras de los mismos del distrito de interés, con el objetivo de salvaguardar la salud de la población económicamente activa de la zona de estudio.

El desarrollo del plan de negocios se realizará con la información primaria y secundaria más actualizada disponible al segundo semestre del año 2022.

1.4 Justificación

Ferrando et al. (2020) indican que en el parque industrial de Villa el Salvador existen alrededor de 1,500 empresas formales que funcionan, en algunos casos desde hace varias décadas. En promedio cada una de estas empresas genera 5 puestos de trabajo entre directos e indirectos lo que resulta en alrededor de 7,500 empleados.

Actualmente la zona industrial del distrito no cuenta con un hospital, clínica o policlínico cercanos que presten servicios médicos especializados en salud y seguridad laboral como son oftalmología, cardiología y neumología. Esto en muchas oportunidades contribuye a que los empleados dejen de atenderse o alarguen sus prestaciones lo que deteriora su estado de salud. La Figura 1 muestra en un círculo amarillo la zona industrial, mientras que los globos rojos son los centros de salud más cercanos, los cuales se encuentran a varios kilómetros de los centros de laborales.

En ese sentido, los trabajadores podrían aprovechar “tiempos muertos” y tiempos cercanos a sus horas de salida para atenderse, evitando pérdidas de tiempo en desplazamiento que puedan aprovechar en otras actividades como: estancia con la familia, estudio y distracción.

1.5 Contribución

La investigación plantea un tipo de negocio en el sector salud que ha sido poco explorado en el Perú. Al revisar el repositorio de ESAN, con el objetivo de identificar los documentos que más se asemejan a la idea de negocio, se encontró la tesis de Antúnez et al. (2021) en la que se desarrolla el modelo de negocio de estudio clínicos de Rayos X a partir de unidades móviles que lleguen a poblaciones de difícil acceso. Por su parte Arias et al. (2017) proponen un negocio de servicios de cuidados paliativos enfocado en pacientes oncológicos de Lima Este. Por otro lado, Hernández et al. (2019) analiza un servicio que ofrece atención oftalmológica a domicilio.

Fuera de Perú, se cuenta con el antecedente de Barraza (2014) quien desarrolla la idea de “Healthy Lab” que es un móvil clínico de salud ocupacional enfocado en el rubro minero chileno. Su propuesta es un bus que ofrezca servicios como: exámenes de sangre, audio, electrocardiograma; lo que podría reducir hasta en 70 horas la pérdida de tiempo por desplazamientos.

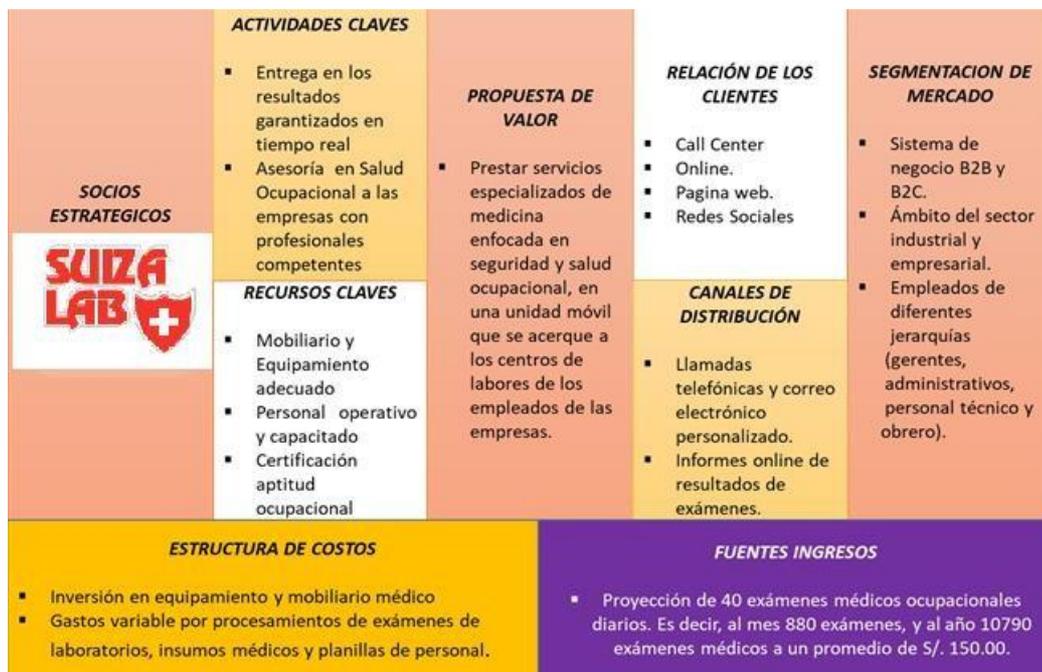
Es así como se puede señalar que la idea es innovadora a nivel nacional. En ese sentido se tendrán dos tipos de contribuciones:

- **Académica.** Se realizará un estudio profundo de la salud y seguridad ocupacional enfocado en uno de los distritos más poblados de la capital. Para ello se aplicarán herramientas de administración de negocios, mercadotecnia, operaciones y financiero.
- **Social.** Si bien la empresa que desarrolla el proyecto espera obtener ganancias por sus servicios, los pacientes tendrán una atención de calidad y a un precio justo más cerca a sus centros de labores.

II.- IDEA DEL NEGOCIO

A continuación, se presenta el modelo de negocio a partir del modelo CANVAS en la Figura 2. La propuesta de negocios consiste en “*prestar servicios especializados de medicina enfocada en seguridad y salud ocupacional, en una unidad móvil que se acerque a los centros de labores de los empleados de las empresas*”.

Figura 2. Modelo CANVAS de la idea de negocio



Fuente: Autores del plan de tesis.

El modelo de negocio que se utiliza es la metodología Business Canvas, el cual es un modelo desarrollado por Osterwalder en el año 2010.

Ilustraremos de manera estructurada los siguientes puntos críticos del negocio.

2.1. Metodología Business Canvas

2.1.1. Segmento de Clientes

Los consumidores representan la parte fundamental de todo negocio, en ese sentido, la propuesta de negocio planteada es innovadora en el mercado al presentarse como una alternativa de prestación de servicios de salud a través de servicios de unidades médicas especializadas móviles. Se considera como clientes potenciales a las EMPRESAS que laboran en el Parque industrial de villa el salvador.

2.1.2. La propuesta de Valor

El plan de negocios tiene como propuesta de valor brindar un servicio con personales de salud en consultorios móviles acondicionados y equipados, realizando el servicio con un precio competitivo en el mercado en horario matutino y nocturno los 7 días de la semana contando con un soporte tecnológico de historias clínicas electrónicas y además con un servicio post venta de monitoreo y seguimiento acerca de su satisfacción de usuario con miras a identificar necesidades de los clientes.

2.1.3. Socios estratégicos: Contar con convenio exclusivo, con laboratorios Suiza Lab, para la realización de diversos exámenes complementarios de laboratorio y rayos x de calidad.

2.1.4. Actividades clave: principalmente son la puntualidad en la entrega de los resultados; y las asesorías y atenciones especializadas en salud y seguridad ocupacional a cargo de personal médico y de enfermería con vasta experiencia.

2.1.5. Recursos clave: se requiere de mobiliario y equipos médicos adecuados. Por otro lado, se requiere de personal médico y de enfermería con experiencia.

2.1.6. Relación con los clientes: Se contará con un módulo de atención físico móvil, que se trasladará hacia las diversas empresas para las evaluaciones respectivas a sus trabajadores. Sin embargo, se propondrá desarrollar más que nada una relación informativa digital a partir de: WhatsApp, redes sociales y llamadas telefónicas.

2.1.7. Canales de distribución: la atención dependiendo de la necesidad del cliente puede ser física y/o virtual. Con respecto a la entrega de resultados, se buscará entregar el mayor número de resultados de manera virtual. Sin embargo, las empresas pueden solicitar la entrega física a través de recursos humanos o su médico ocupacional de su empresa

2.1.8. Segmento de mercado: la idea de negocio está enfocada tanto a público B2B.

2.1.9. Estructura de costos: está conformada por las planillas, utensilios, costos de laboratorio, depreciación de equipos y mobiliario.

2.1.10. Estructura de ingresos: proviene de las ventas por los servicios que se realizarán en la unidad móvil. Se proyecta un nivel de atención de 40 exámenes diarios con un precio de S/ 150 por trabajador.

2.1.11 Marco legal y plan de categorización unidad móvil

Respecto a la implementación y funcionamiento de las Unidades Médicas Móviles, y el marco legal, en la actualidad no existe una normativa que sea específica para el servicio de salud ambulatorio móvil, por lo que las normas y leyes que se mencionan a continuación son las que más se ajustan al sistema de servicio que queremos proponer.

La “**Ley General de Salud – 26842**”, indica que todo ciudadano tiene derecho al acceso a la salud y es de obligación de la entidad pública el brindar dicho servicio.

Por ello, responsabilidad del estado velar por la regulación, vigilancia y promoción de la salud pública.

Cabe mencionar como punto importante para el desarrollo del plan de negocios.

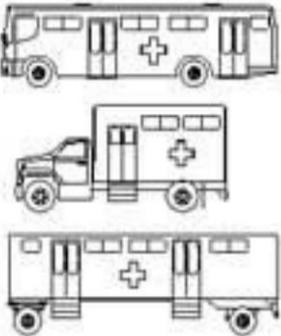
El Capítulo II, Artículo 37°.-Los establecimientos de salud y los servicios médicos de apoyo, cualquiera sea su naturaleza o modalidad de gestión, deben cumplir los requisitos que disponen los reglamentos y normas técnicas que dicta la Autoridad de Salud de nivel nacional relación a planta física, equipamiento, personal asistencial, sistemas de saneamiento y control de riesgos relacionados con los agentes ambientales físicos, químicos, biológicos y ergonómicos y demás que proceden atendiendo a la naturaleza y complejidad de los mismos. La Autoridad de Salud de nivel nacional o a quien ésta delegue, verificará periódicamente el cumplimiento de lo establecido en la presente disposición.”

La norma que establece la estandarización, infraestructura y equipamientos mínimos necesarios para el servicio de primer nivel de atención, es la “Norma Técnica de Salud N°113 MINSA/DGIEM-Volumen 01 Infraestructura y Equipamiento de los Establecimientos de Salud del Primer nivel de atención”. Así, la norma que establece la categorización de establecimientos de salud es la “NTS-N°021 MINSA DGPS V,03 Categorías de Establecimientos del Sector Salud”. Asimismo, el “Decreto Supremo N° 013-2002-SA Reglamento de la ley del Ministerio de Salud”, establece la estructuración de procesos organizacionales hasta el tercer nivel de atención.

Respecto a los lineamientos genéricos que debe tener todo transporte terrestre, se detallan en la “Ley N°27181-Ley General del transporte Terrestre, y junto al Decreto Supremo N°058-2003-MTC Reglamento Nacional de vehículos”, establecen los requisitos y características técnicas que deben cumplir los vehículos para que ingresen, se registren, transiten, operen y se retiren del Sistema Nacional de Transporte Terrestre.

Las “Directivas N°002-2006-mtc/15 Clasificación vehicular y Estandarización de características registrables vehiculares, es una modificatoria del Decreto Supremo N°058-2003-MTC- Reglamento Nacional de vehículos, donde se complementa la clasificación vehicular y su estandarización de características”, de acuerdo a esto, nuestra unidad móvil podría ajustarse al “código HOS, carrocería HOSPITAL, categoría M2 M3 N2 N3 O2 O3O4, definición vehículo para uso especial, diseñado y acondicionado para atender a heridos y/o enfermos. Puede contar con laboratorios, equipos de rayos X y otros.”, el gráfico muestra la clasificación correspondiente para el servicio ofrecido.

Figura 3. Código, carrocería y categoría de vehículo especial.

HOS	HOSPITAL	M2 M3 N2 N3 O2 O3 O4	Vehículo para uso especial, diseñado y acondicionado para atender a heridos y/o enfermos. Puede contar con laboratorios, equipos de rayos X y otros.	
-----	----------	--	--	---

Fuente: Directivas N°002-2006-mtc/15 Clasificación vehicular y Estandarización de características registrables vehiculares. Decreto Supremo N°058-2003-MTC- Reglamento Nacional de vehículos.

“La Norma Técnica de Salud-N°051-MINSA/OGDN-Volumen 01 Transporte Asistido de Pacientes por Vía Terrestre y su Modificatoria RM N°953-2006/MINSA”, es obligatoria tanto para el sector público como privado para los servicios pre- hospitalario y por vía terrestre.

Sin embargo, esta norma solo tiene alcance en situación de emergencia, divididas en niveles de atención de acuerdo a su complejidad en I, II y III, mas no se ha establecido norma alguna

para situación ambulatoria o de exámenes auxiliares de laboratorio o imágenes, como lo establecido en este plan de negocio.

“El Decreto Supremo N° 024-2001-SA- Ley del trabajo médico y Decreto Supremo N°006 - 2018-EF Modificatoria de Decreto Legislativo N° 1153 Compensaciones y Entregas Económicas del Personal del Sector Salud al servicio del Estado” en este decreto se establecen los sueldos del sector salud aplicable para el sector público y privado (Médicos, Licenciados en Enfermería, Personal Técnico), donde menciona que la valorización de los honorarios para el médico. Además, detalla los honorarios de otras profesiones de la salud.

Finalmente, la norma que regula las historias clínicas digitales es el “Decreto Supremo N° 039-2015-SA Reglamento de la Ley N° 30024, Ley que Crea el Registro Nacional de Historias Clínicas Electrónicas - RENHICE”, aprobada en el 2013, la cual regula y permite al paciente y a los profesionales de salud un mejor acceso a la información, administración, organización, implementación y confidencialidad, garantizando de esta manera la calidad en el servicio de salud. Además, se cuenta con el Decreto Supremo N° 052-2008-PCM “Reglamento de la ley de firmas y certificados digitales” que regula las firmas digitales para el uso de las Historias clínicas electrónicas.

Con respecto a la categorización, la unidad móvil se encontrará en la categorización I- 3 que comprende Capacidad Resolutiva Cualitativa general. Atenciones a la demanda que incluye los diferentes servicios de atención de salud solicitadas espontáneamente por la persona, familia y comunidad al establecimiento de salud a través de sus Proyecto NTS N° 021-MINSA / DGSP-V.02 “Categorías de Establecimientos del Sector Salud” 18 unidades productoras de servicios. Además de los mencionados en la Categoría anterior la capacidad resolutiva de esta categoría comprenderá como mínimo la atención de los siguientes daños trazadores: medicina general, especialidades médicas, apoyo al diagnóstico – imágenes, laboratorio clínico, medicina ocupacional.

Se muestra los requisitos para categorización en la gráfica:

**REQUISITOS PARA EL REGISTRO DE ACREDITACIÓN DEL SERVICIO DE SALUD OCUPACIONAL
DCEA-DIGESA**

BASE LEGAL	REQUISITOS	PLAZO MAXIMO PARA RESOLVER (días hábiles)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley N° 26842 - Ley General de Salud. ▪ Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, modificado por Ley 30222. ▪ Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General. ▪ D.L. N° 1310, Decreto Legislativo que aprueba medidas adicionales de simplificación administrativa ▪ D.S. N° 005-2012-TR - Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, modificado por D.S. 006-2014. ▪ D.S. N° 006-2017-JUS. Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General. ▪ D.S. N° 13-2006-SA, que aprueba el reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo ▪ 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. ▪ NTS N° 072-MINSA/DGSP-V.01 - Norma Técnica de Salud de la Unidad Productora de Servicios de Patología Clínica. ▪ RM-076-2014 	<p>1 Solicitud dirigida al Director (a) General de la DIGESA, con Atención a la Directora Ejecutiva de Certificaciones y Autorizaciones - DIGESA, con carácter de Declaración Jurada, que contenga N° de RUC, firmada por el Representante Legal, según Formato N° 01. Donde debe consignar las actividades a desarrollar, detallando información sobre el solicitante y el establecimiento a Registrar (Razón Social y Nombre Comercial de la empresa)</p> <p>Actividades a Desarrollar:</p> <p>1.1. Vigilancia de la Salud de los Trabajadores (VST) 1.2. Vigilancia del Ambiente de Trabajo (VAT)</p> <p>Nota: Se podrá solicitar el Registro de Acreditación solo para Vigilancia de la Salud de los Trabajadores o para Vigilancia de la Salud de los Trabajadores y Vigilancia del Ambiente de Trabajo.</p>	<p align="center">30 (Treinta Días)</p>
	<p>2 Documentos de Infraestructura</p> <p>2.1 Registro Nacional de Institución Prestadora de Servicios de Salud (RENIPRESS) emitido por SUSALUD. 2.2 Resolución Directoral de Categorización del Establecimiento de Salud, mínimo Categoría I-3, a nombre del Establecimiento de Salud que solicita ser registrado. 2.3 Flujoograma actualizado, que describa las actividades del Servicio de Salud Ocupacional</p>	
	<p>3 Documentos de los profesionales por cada actividad a desarrollar:</p> <p>3.1. Hoja de vida descriptiva según Formato N° 02 donde Consigne el Colegio Profesional 3.2. Declaración Jurada firmada por el Represente Legal sobre los profesionales que trabajan en la empresa según Formato N° 03. 3.3. Copia de Título Universitario, o Título Profesional, Título de Especialidad y Título a Nombre de la Nación, del personal técnico. 3.4. Para el caso del responsable de la toma de las placas de Rayos X: Licencia Individual o Revalidación expedida por el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN) vigente. 3.5. Constancia de capacitaciones de los profesionales en VST y/o VAT o Declaración Jurada del Representante legal sobre las capacitaciones de profesionales en VST y/o VAT con una antigüedad no mayor a un año según Formato N° 04.(la capacitación debe estar brindada por un Profesional Médico que cumpla con el artículo primero de la R M N° 004-2014/MINSA) 3.6. Habilidad vigente.</p> <p>Personal Capacitado en salud ocupacional como mínimo:</p> <p>Para Vigilancia de la Salud de los Trabajadores (VST):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Médico Cirujano responsable de la VST, según los requisitos establecidos en el Artículo 1° de la R.M. N° 004-2014-MINSA y/o de la R.M N° 763-2017/MINSA. • Médico Cirujano Especialista según la Prueba Funcional o Pruebas Complementarias (Neumólogo, Otorrinolaringólogo, Radiólogo, adicionalmente Oftalmólogo y Cardiólogo), según los requisitos establecidos en el Artículo 1° de la R.M. N°. 004-2014-MINSA. • Operador de Rx: Radiólogo o Tecnólogo Médico en la especialidad Radiología o Técnico en Radiología con Licencia Individual de IPEN (vigente) • Laboratorio Clínico: Tecnólogo Médico en especialidad Laboratorio Clínico y/o Biólogo, en establecimientos de salud categoría I-3 y I-4; Médico Patólogo Clínico en los establecimientos de salud desde la categoría II-1 hasta III-2 • Psicólogo. • Enfermeras. • Tecnólogos médicos. • Técnicas en enfermería, Técnica en Laboratorio y Técnica en Optometría. <p>Nota: *En caso de laborar en más de una institución deberá presentar horario de trabajo de las empresas que labora.</p> <p>Para la Vigilancia del Ambiente de Trabajo (VAT)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos (02) o más Profesionales con título Universitario y con postgrado en Higiene Industrial u Ocupacional (Riesgos Físicos, Químicos y Biológicos) o Ergonomía (Riesgos Ergonómicos) o Psicología (Riesgos Psicosociales). 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley N° 26842 - Ley General de Salud. ▪ Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, modificado por Ley 30222. ▪ Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General. ▪ D.L. N° 1310, Decreto Legislativo que aprueba medidas adicionales de simplificación administrativa ▪ D.S. N° 005-2012-TR - Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, modificado por D.S. 006-2014. ▪ D.S. N° 006-2017-JUS. Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General. ▪ D.S. N° 13-2006-SA, que aprueba el reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo ▪ 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. ▪ NTS N° 072-MINSa/DGSP-V.01 - Norma Técnica de Salud de la Unidad Productora de Servicios de Patología Clínica. ▪ RM-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. 	<p>1 Solicitud dirigida al Director (a) General de la DIGESA, con Atención a la Directora Ejecutiva de Certificaciones y Autorizaciones - DIGESA, con carácter de Declaración Jurada, que contenga N° de RUC, firmada por el Representante Legal, según Formato N° 01. Donde debe consignar las actividades a desarrollar, detallando información sobre el solicitante y el establecimiento a Registrar (Razón Social y Nombre Comercial de la empresa)</p> <p>Actividades a Desarrollar:</p> <p>1.1. Vigilancia de la Salud de los Trabajadores (VST) 1.2. Vigilancia del Ambiente de Trabajo (VAT)</p> <p>Nota: Se podrá solicitar el Registro de Acreditación solo para Vigilancia de la Salud de los Trabajadores o para Vigilancia de la Salud de los Trabajadores y Vigilancia del Ambiente de Trabajo.</p>	<p>30 (Treinta Días)</p>				
	<p>2 Documentos de Infraestructura</p> <p>2.1 Registro Nacional de Institución Prestadora de Servicios de Salud (RENIPRESS) emitido por SUSALUD. 2.2 Resolución Directoral de Categorización del Establecimiento de Salud, mínimo Categoría I-3, a nombre del Establecimiento de Salud que solicita ser registrado. 2.3 Flujograma actualizado, que describa las actividades del Servicio de Salud Ocupacional</p>					
	<p>3 Documentos de los profesionales por cada actividad a desarrollar:</p> <p>3.1. Hoja de vida descriptiva según Formato N° 02 donde Consigne el Colegio Profesional 3.2. Declaración Jurada firmada por el Representante Legal sobre los profesionales que trabajan en la empresa según Formato N° 03. 3.3. Copia de Título Universitario, o Título Profesional, Título de Especialidad y Título a Nombre de la Nación, del personal técnico. 3.4. Para el caso del responsable de la toma de las placas de Rayos X: Licencia Individual o Revalidación expedida por el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN) vigente. 3.5. Constancia de capacitaciones de los profesionales en VST y/o VAT o Declaración Jurada del Representante legal sobre las capacitaciones de profesionales en VST y/o VAT con una antigüedad no mayor a un año según Formato N° 04. (la capacitación debe estar brindada por un Profesional Médico que cumpla con el artículo primero de la R M N° 004-2014/MINSa) 3.6. Habilidad vigente.</p> <p>Personal Capacitado en salud ocupacional como mínimo:</p> <p>Para Vigilancia de la Salud de los Trabajadores (VST):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Médico Cirujano responsable de la VST, según los requisitos establecidos en el Artículo 1° de la R.M. N° 004-2014-MINSa y/o de la R.M N° 763-2017/MINSa. • Médico Cirujano Especialista según la Prueba Funcional o Pruebas Complementarias (Neumólogo, Otorrinolaringólogo, Radiólogo, adicionalmente Oftalmólogo y Cardiólogo), según los requisitos establecidos en el Artículo 1° de la R.M. N°. 004-2014-MINSa. • Operador de Rx: Radiólogo o Tecnólogo Médico en la especialidad Radiología o Técnico en Radiología con Licencia Individual de IPEN (vigente) • Laboratorio Clínico: Tecnólogo Médico en especialidad Laboratorio Clínico y/o Biólogo, en establecimientos de salud categoría I-3 y I-4; Médico Patólogo Clínico en los establecimientos de salud desde la categoría II-1 hasta III-2 • Psicólogo. • Enfermeras. • Tecnólogos médicos. • Técnicas en enfermería, Técnica en Laboratorio y Técnica en Optometría. <p>Nota: *En caso de laborar en más de una institución deberá presentar horario de trabajo de las empresas que labora.</p> <p>Para la Vigilancia del Ambiente de Trabajo (VAT)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos (02) o más Profesionales con título Universitario y con postgrado en Higiene Industrial u Ocupacional (Riesgos Físicos, Químicos y Biológicos) o Ergonomía (Riesgos Ergonómicos) o Psicología (Riesgos Psicosociales). 					
	<p>4 Documentación de equipos según actividad:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th colspan="3">Vigilancia de la Salud de los Trabajadores</th> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">CERTIFICACIÓN DEL PROFESIONAL EN LAS PRUEBAS FUNCIONALES Y/O PRUEBAS COMPLEMENTARIAS</td> <td style="width: 33%;">EQUIPOS/TEST</td> <td style="width: 33%;">DOCUMENTACION (realizado por un profesional universitario especializado en mantenimiento/calibración)</td> </tr> </table>		Vigilancia de la Salud de los Trabajadores			CERTIFICACIÓN DEL PROFESIONAL EN LAS PRUEBAS FUNCIONALES Y/O PRUEBAS COMPLEMENTARIAS
Vigilancia de la Salud de los Trabajadores						
CERTIFICACIÓN DEL PROFESIONAL EN LAS PRUEBAS FUNCIONALES Y/O PRUEBAS COMPLEMENTARIAS	EQUIPOS/TEST	DOCUMENTACION (realizado por un profesional universitario especializado en mantenimiento/calibración)				

<p>Para Renovación del Registro de Acreditación La solicitud de Renovación de Registro de Acreditación del Servicio de Salud Ocupacional (SSO) Formato N° 05, debe ser presentada con una anterioridad de 30 días hábiles a su vencimiento, para cuyo efecto se acompañará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al momento de presentar la solicitud de renovación, debe señalar el cambio de médicos o personal de salud o equipos o debe señalar que cuenta con los mismos profesionales y equipos, adjuntando el Formato N° 02 para los nuevos profesionales, el Formato N° 03 y 04 actualizado a la fecha de presentación de la solicitud de renovación y los correspondientes certificados de mantenimiento y de calibraciones vigentes. • En caso de haber cambiado al/los Médico o personal o equipos del SSO, en el tiempo de vigencia del Documento de Acreditación, señalará que hizo el comunicado a la autoridad de salud competente según Formato N° 06. • Flujogramas actualizados. • Habilidad vigente de los Profesionales. 	
<p>Para Cambio de Local De producirse el cambio del local del Servicio de Salud Ocupacional, se deberá presentar un expediente nuevo solicitando un nuevo registro de acreditación del Servicio de Salud Ocupacional.</p>	
<p>Para Cambio de Representante Legal, Razón Social y RUC durante la vigencia del Registro Deberá presentar la documentación que sustente el cambio o cese de actividades de la empresa registrada y los respectivos documentos que acrediten la incorporación de su patrimonio a la nueva empresa o en su defecto la documentación que sustente la transferencia de la titularidad del precitado título habilitante.</p>	

CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrolla el análisis estratégico de la idea de negocio. Para ello se seguirá lo indicado por Arbaiza (2013), quien señala los aspectos esenciales en el desarrollo de un plan de negocios. Al finalizar el capítulo se habrá desarrollado el análisis del macroentorno, microentorno, misión, visión, valores y se determinará la estrategia que se pondrá en marcha al momento de iniciar las operaciones.

Situación inicial

Actualmente el distrito de Villa El Salvador (VES) cuenta con una zona industrial en la que existen aproximadamente 1,500 empresas formales en funcionamiento, que en promedio dan trabajo a cinco empleados cada una lo que totaliza por encima de los 7,000 puestos laborales. Cabe mencionar que las empresas ocupan alrededor de 1,105 lotes (ver Figura 3.1) en las que funcionan actividades como: carpintería, metal mecánica, confecciones textiles, confecciones de cuero, entre otras.

Figura 3.1: Distribución de lotes del Parque Industrial de VES



Fuente: ves.org

En la zona de interés se ubican un gran número de empresas y empleados; sin embargo, la idea de negocio es llegar con una unidad móvil, hacia las empresas, para la realización de las evaluaciones ocupacionales dentro del cual se contaría con evaluación de especialidades como: oftalmología, cardiología, neumología, otorrinolaringología, psicología entre otras.

Es así como se presenta como una oportunidad de negocio, el acudir con nuestras unidades móviles a las diversas empresas ubicadas en Parque Industrial de Villa el Salvador, para realizar las evaluaciones de salud ocupacionales a las empresas, evaluando a sus trabajadores.

De ese modo la idea de negocio entregará un servicio de calidad, generando eficiencias de tiempo que pueden ser aprovechadas por los trabajadores, con sus familias y actividades de ocio.

La empresa buscará satisfacer principalmente las necesidades de atenciones médicas ocupacionales de los trabajadores del Parque Industrial de Villa el Salvador.

3.1 Misión

La misión es el motivo de ser de la empresa, es decir las actividades del negocio y cómo se realizan. En ese sentido la misión es:

“Entregar servicios médicos ocupacionales especializados de calidad en unidades móviles, desplazándose a las diversas empresas, asegurando calidad ahorro de tiempo y dinero”.

3.2 Visión

La visión de la idea de negocio es:

“Liderar las evaluaciones médicas ocupacionales, de los trabajadores de las empresas ubicadas en lima sur, acudiendo a su zona de labores en nuestras unidades móviles de salud ocupacional”.

3.3. ANALISIS EXTERNO

3.3.1 Entorno Internacional

- Benchmarking

En Colombia las Unidades Móviles de Salud (UMS) forman parte de una estrategia en el servicio de salud ambulatorio, utilizada como último recurso para brindar salud a las poblaciones de difícil acceso al sistema sanitario. Dentro de los servicios brindados, los cuales son planificados en sus procesos, la distribución de recursos tanto humanos como

materiales, son la promoción de salud, el traslado de pacientes, vacunación, la prevención, atención curativa, etc.

Todo lo mencionado va de acuerdo a sus índices estadísticos de mortalidad y morbilidad.

(Du Mortier S., 2006, p. 9)

En el caso de Ecuador el Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación y Cultura, y la Secretaría de Desarrollo Social -SEDES- decidieron impulsar un Programa Móvil de Salud Escolar, este esfuerzo se inició en el año 2000, para la cobertura en el primer nivel de atención, para las zonas rurales, urbano marginales, y en lugares de poco acceso con el fin de promoción, prevención, detección y recuperación de enfermedades, deficiencias y discapacidades. Este servicio en sus inicios no era momentáneo, a diferencia de UMS de Colombia, era un servicio que formaba parte del Sistema Nacional de Salud (SNS) para la atención primaria, denominados “puerta de entrada al SNS”, este país cuenta entonces con de las Unidades Móviles de Salud Escolares actualmente denominadas unidades móviles de salud de atención integral.

Tabla 3.1: Benchmarking para la propuesta de negocio

Categorías	Buses del Hospital de la Solidaridad	Healthy Lab
Producto	Servicios médicos	Servicios médicos
Segmento	B2C	B2B
Precios	S/50	S/ 400
Comunicación	Presencial y teléfono	Mail, teléfono
Publicidad	Redes sociales, medios de difusión masiva	Mail
Servicios	Anatomía patológica, cardiología, densitometría, dermatología, ecografía, medicina física, neumología, nutrición, oftalmología, otorrino, reumatología	Exámenes de sangre, vista, audio, electrocardiograma, radiografía
Nº de servicios	Más de 10	5

Fuente: Autores de esta tesis.

3.3.1.1 Oportunidades

- Contamos con una baja oferta de servicios en Latinoamérica.
- Sostenido crecimiento de la mayoría de los países en frontera con Perú.

3.3.1.2. Amenazas

- Estamos atravesando una coyuntura política de corrupción en todos los estratos del estado en toda Latinoamérica.
- Cambios continuos acerca de los avances en tecnología médica a nivel mundial hacen que los equipos médicos sean rápidamente obsoletos.

3.3.2. Entorno Indirecto / SEPTEG Factores Social

La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), en su reciente publicación de Julio 2018, en base a 2'719,949 hogares, estudia el nivel socioeconómico del Perú, del cual se tomaron datos de Lima Metropolitana.

Los niveles socioeconómicos no solo se definen de acuerdo al ingreso económico del hogar ni cada persona, sino también incluyen diversas variables como el nivel educativo del jefe del hogar, sistema de salud al cual el jefe del hogar se encuentra afiliado, material de los pisos y paredes de la vivienda, conexión del baño, posesión o no de auto o camioneta de uso particular, si el hogar cuenta o no con servicio doméstico remunerado, además del equipamiento del hogar que consta de computadora/laptop, refrigeradora/congeladora, lavadora, horno microondas y de servicios públicos tales como teléfono fijo, televisión por cable e internet, dichos servicios públicos fueron variables recientemente incluidos en su fórmula de medición a diferencia de otros años.

a) Nivel socioeconómico alto (A)

El nivel socioeconómico alto o también designado como “A” en Lima Metropolitana, a su vez se divide en A1 con un porcentaje de 0,7% y en A2 con 3,9%, en total éste nivel socioeconómico corresponde al 4,7%.

b) Nivel socioeconómico Medio Alto (B)

El nivel socioeconómico Medio Alto o también designado como “B” en Lima Metropolitana, se desglosa en 2 subclases B1 con un porcentaje de 8,3% y en B2 con 15,0%, sumando en total un porcentaje de 23% correspondiente al nivel socioeconómico B.

c) Nivel socioeconómico Medio (C)

El nivel socioeconómico Medio o también designado como “C” en Lima Metropolitana, se divide también en 2 subclases con un porcentaje de 27.9% en C1 y 13,4% en C2, sumando en total un porcentaje de 41.3%, siendo este Nivel que concentra mayor población en Lima Metropolitana.

d) Nivel socioeconómico Bajo. (D)

El nivel socioeconómico Bajo o también designado como “D” en Lima Metropolitana tiene una sumatoria de 24.4%.

e) Nivel socioeconómico Muy bajo (E)

El nivel socioeconómico Muy Bajo o también designado como “E” en Lima Metropolitana tiene un porcentaje total de 5,6% .

A su vez el APEIM realizó una distribución por zonas, en total 10 zonas, de nivel socioeconómico de los distritos de Lima, encontrándose:

- El nivel socioeconómico A se encuentra en mayor proporción en la Zona 7, la cual abarca a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
- El nivel socioeconómico B se encuentra en mayor proporción en la Zona 6, la cual abarca a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.
- El nivel socioeconómico C se encuentra en mayor proporción en la Zona 2, la cual abarca a los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.
- El nivel socioeconómico D se encuentra en mayor proporción en la Zona 1, la cual abarca a los distritos de Puente Piedra, Comas y Carabaylo.
- El nivel socioeconómico E se encuentra en mayor proporción en la Zona 5, la cual abarca a los distritos de Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis y El Agustino.

3.3.2.1. Factores socioculturales

Si bien es cierto, los últimos dos años la población peruana ha visto incrementado su gasto en temas relacionados a la salud, esto ya se veía desde antes de la pandemia COVID-19. IPE (2021) señala que durante el año 2020 el promedio de gasto en temas de salud por familia estuvo cerca a los S/ 1,150; sin embargo, los hogares de niveles socio económicos más bajos fueron los más perjudicados en los últimos dos años. Mientras que en los NSE A y B se encuentra más cercano al 1.5% en NSE como el D y E se encuentra más cercano al 2% de su presupuesto mensual.

Respecto a temas relacionados a la salud, Michilot (2019) indica que más del 70% de los peruanos se considera saludable, a nivel físico y psicológico, siendo los varones y las personas con mejor nivel educativo quienes señalan encontrarse en mejor estado. A nivel etario, las personas mayores a 60 años son quienes tienen mayor cuidado de su salud.

Existe una tendencia saludable en gran parte de la población mundial de mantener hábitos saludables. En ese sentido, más del 20% realiza ejercicios; cerca del 35% evita el consumo de bebidas alcohólicas; cerca del 20% sólo toma medicamentos cuando se los receta un profesional de la salud; y el 10% de peruanos consume productos dietéticos. Respecto al estado anímico más del 70% indica encontrarse bien permanentemente, siendo las mujeres en más del 25% de los casos quienes dicen sufrir de mayor estrés (la mayoría por encima de los 40 años).

Guevara (2022) indica que son las mujeres las que mayor atención demandan en lo que se refiere a medicina general en VES, representando el 68% de los casos. A nivel de edad, las personas entre los 39 a 59 años son los que mayor número de atenciones han demandado en el año 2021; observándose una mayor frecuencia de visita al médico conforme aumenta la edad.

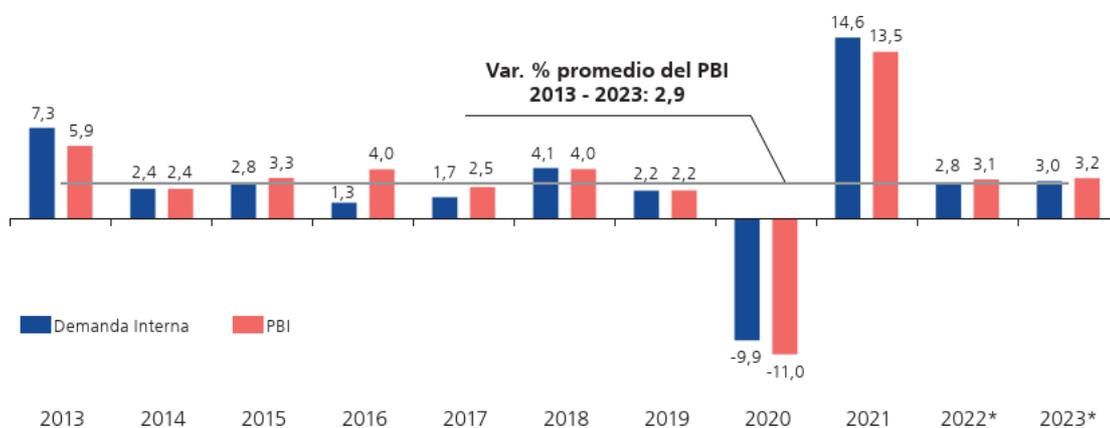
3.3.2.2. Factores económicos

En el presente año 2022 se espera un crecimiento significativo de la economía; sin embargo, el conflicto entre Rusia y Ucrania, y el confinamiento de China han reducido el crecimiento mundial de 3%, lo que es casi 1% menos de lo esperado previamente.

BCRP (2022) señala que hubo un crecimiento interanual de casi 4% en el primer trimestre de este año en el Perú; y que pese a la incertidumbre global y política nacional existe un crecimiento continuo desde el año pasado; lo que se ha visto favorecido por las vacunaciones en las diferentes zonas y ciudades, lo que a su vez contribuiría en una mayor disposición de

mano de obra. Es así como se espera que el crecimiento anual sea por encima del 3% (ver Figura 3.2), cifra que ha tenido una revisión a la baja debido principalmente a los conflictos sociales en el sector minero, y los altos precios de commodities.

Figura 3.2: Demanda interna y PBI (2013-2023)



Fuente: BCRP (2022).

Se aprecia una recuperación del consumo privado en el último año, alentado por el crecimiento de puestos formales de empleo en 9% y de la masa salarial en casi 30%. Por otro lado, se observa un crecimiento del número de empresas en el sector privado de más del 5% impulsado por los sectores de servicio, comercio y minería.

La población económicamente activa (PEA) de Lima Metropolitana se ha incrementado en los últimos meses. Es así como en mayo del presente se presentó un crecimiento de 16% anual, incrementándose la masa salarial en más del 25%.

3.3.2.3. Factores políticos

Ellis (2022) señala que el gobierno de Pedro Castillo se encuentra en medio de un colapsado sistema político, donde los partidos y sus líderes han perdido legitimidad. A julio de 2022, se observa que la caída del presidente es cada vez más cercana lo que causará mayor fragmentación como ya sucede en otros países de la región.

La situación del Perú es resultado de la corrupción, incremento de desigualdades y un permanente cambio de las autoridades. El actual gobierno en menos de un año ha tenido más de 50 ministros, varios de los cuales renunciaron por presuntos asuntos de corrupción. Cabe señalar que varios integrantes de la familia del presidente (sobrinos) y ex funcionarios (ex ministro Silva y el ex secretario Pacheco) se encuentran actualmente prófugos.

En esta situación convulsionada se plantean tres posibles escenarios: i) la continuación de Castillo lo que degradaría aun más la institucionalidad del país; ii) la renuncia y/o vacancia de Castillo, pasando a ser presidente Dina Boluarte quien también se encuentra investigada; iii) que uno de los miembros del Congreso ascienda al poder. Los efectos de cualquiera de los escenarios tendrán efecto no sólo en el Perú sino también en la región.

Pese a la situación convulsionada, Phillipps (2022) indica que actualmente se encuentran registrados en algún tipo de seguro el 98.96% de la población (ver Figura 3.3): 69.5% en el SIS, 29.3% en EsSalud, 1.8% en FFAA y PNP, y el restante en otro tipo de seguro.

Figura 3.3: Demanda interna y PBI (2013-2023)



Fuente: Phillipps (2022).

3.3.2.3. Factores tecnológicos

Rodríguez (2021) el Colegio Médico del Perú señala de gran relevancia a las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC). En este contexto, se tiene identifica una gran brecha entre los niveles de atención y el acceso a ellas. Previo a la pandemia, alrededor de siete personas no buscaban atenderse en ningún centro de salud por diferentes razones; sin embargo, esta crisis abrió la oportunidad de uso de telemedicina para incrementar la cobertura

de atenciones. La Ley Marco de Telesalud es la Ley N° 30421 la cual señala los principales lineamientos de esta modalidad.

La atención presencial puede resultar óptima en muchas situaciones; sin embargo, las teleconsultas resultan una alternativa cuando existe una distancia geográfica significativa entre los profesionales y los pacientes. Asimismo, el exceso de demanda que genera una brecha requiere de opciones innovadoras. Cabe mencionar que, el paciente es quien finalmente elige si desea ser atendido de manera virtual lo cual es una alternativa para casos no tan complejos.

El Gobierno Peruano (2022) define a la telesalud como un servicio prestado por profesionales de la salud a través de equipos móviles, sistemas y computadoras que cuenten con conexión a internet. Esto sin descuidar aspectos de puntualidad y calidad. Para ello se requiere: un equipo que pueda acceder a programas de comunicación y una conexión estable a internet. Las ventajas más reconocidas son: una reducción en los tiempos de traslado y de espera, y menor exposición a peligros como la COVID-19.

Por otro lado, respecto a la tecnología de equipos médicos, Cuba (2022) menciona que la pandemia impulsó el crecimiento de la industria de dispositivos médicos. Es así que actualmente se fabrica un mayor número de equipos en el Perú que previo a la pandemia lo que se ha visto favorecido por el apoyo de la empresa privada y el apoyo de científicos de diferentes países de la región. De esta manera lo que se busca es recortar la dependencia de importaciones médicas.

De acuerdo con Gómez (2022), también se está buscando que los profesionales de la salud tengan mayor roce con médicos de otros países como Estados Unidos e India. Un claro ejemplo, es el workshop organizado por la PUCP y el MIT enfocado en innovación médica.

3.3.2.4. Factores ecológicos

Zolezzi (2017) señala que la salud de los peruanos es determinada por factores genéticos, alimenticios y el medio ambiente. Este último punto es bastante amplio y está relacionado con compromisos regionales y globales alineados a la protección y mejoramiento del planeta.

Es así como el medio ambiente puede afectar la salud a partir de: contaminación del aire, humo industrial y de tabaco, degradación de la capa de ozono, incremento de ruidos, aumento a la exposición de químicos y radioactividad, y la contaminación del agua potable. La Organización Mundial de la Salud señala que aproximadamente el 20% de las enfermedades pueden ser ocasionados por este tipo de factores.

El cambio climático es otra de las razones que puede dañar la salud de los seres. Un claro ejemplo son las “olas de calor” las cuales pueden verse incrementadas en intensidad y duración. Esto a su vez puede ampliar las zonas de enfermedades como el dengue, es decir los parásitos o insectos que ocasionan esta enfermedad aparecerán en sitios donde antes no existían.

La contaminación del aire puede deberse a partículas de origen industrial como el azufre, nitrógeno y otros metales lo que puede incrementar las alergias y casos de asma. Por otro lado, las micro emisiones causadas por los fumadores pueden aumentar el riesgo de cáncer de los no fumadores hasta en 30%.

La reducción de la capa de ozono ha incrementado los casos de cáncer a la piel en la última década; mientras que el ruido ha aumentado los trastornos auditivos, de estrés, cardiovasculares, problemas de sueño y decantando en mayores gastos para las familias, lo que termina afectando su bienestar.

En cuanto a las condiciones del agua, en el Perú existen zonas donde abunda este recurso pero que no se encuentra apto para el consumo humano, lo que es generado por las sustancias que se vierte en sus cursos o por su mal tratamiento de potabilización. Esto en el mediano y largo plazo provoca enfermedades degenerativas, sobre todo en zonas rurales.

En este contexto, los médicos no sólo pueden dedicarse a curar o recetar a los pacientes, sino que deben pasar a la acción como agentes del cambio que propongan políticas públicas que mejoren los niveles de salud de los ciudadanos.

3.3.2.5. Factores geográficos

El público de interés son los empleados de las empresas que funcionan en el parque industrial de Villa el Salvador. Esta zona industrial es considerada la más productiva de la zona sur de la capital, proveyendo de sus productos a diferentes zonas de Lima y ciudades del país. Una persona puede llegar fácilmente haciendo uso del transporte público con la Línea 1 del Metro de Lima, o haciendo uso de su transporte privado. Su ubicación exacta es la intersección de la avenida El Sol y Separadora Industrial de Villa el Salvador (ver Figura 3.4).

Figura 3.4: Ubicación Parque Industrial VES



Fuente: Google Maps 2023

Se trata de uno de los focos industriales de pequeñas y medianas empresas del país, y donde se pueden comprar: muebles, calzados, melamine, vidrios, ropa, muebles de madera, colchones y artículos de metal mecánica.

En la Figura 4.3 no sólo se observa su ubicación (en un círculo amarillo), sino también los centros de salud más cercanos con “globos rojos”. Se puede apreciar que se debe recorrer un tramo significativo entre el parque industrial y la posta más cercana lo que puede significar la dilatación o interrupción de algún tratamiento o atención.

3.3.2.6. Oportunidades

- Se cuenta con una baja oferta de servicios similares en Lima Metropolitana, sostenido crecimiento económico del Perú, crecimiento del sector socioeconómico C.

- La utilización de la historia clínica electrónica acorta el tiempo de atención y favorece a la eficiencia.

3.3.2.7. Amenazas

- Estamos atravesando una coyuntura política de corrupción en todos los estratos del estado, lo cual dificulta la inversión en nuevos proyectos.
- Falta de legislación y normativa acerca de las unidades móviles y consultorios

3.3.3. Entorno directo

3.3.3.1 Fuerzas de Porter

Para formular una estrategia se requiere evaluar su microentorno (Porter, 2009). De ese modo se podrán diseñar los planes operativos y estrategias más adecuadas. Las fuerzas externas del microentorno son cinco: competidores actuales, consumidores, proveedores, nuevos competidores y sustitutos.

A) Rivalidad con empresas actuales

Actualmente, como se observa en la Figura 4.3, no existe una competencia directa en la zona de interés pues existe una distancia significativa entre donde se ubicaría la unidad de atención móvil y los centros de salud más cercanos. Es así como se puede señalar que la rivalidad con los competidores actuales es baja por ser nula.

B) Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores de los servicios médicos son principalmente los empleados del Parque Industrial de Villa el Salvador, quienes esperan una evaluación ocupacional de calidad a cargo de médicos ocupacionales con experiencia y en un ambiente adecuado. A su vez demandarán un servicio el cual puedan pagar, de otro modo seguirán evadiendo la atención o acudiendo al actual centro de salud donde se atienden. Tomando en cuenta que sin usuarios no hay demanda, el poder de los compradores se considera alto.

C) Poder de negociación de los proveedores

Principalmente existen dos tipos de proveedores para la idea de negocio: los de servicios y los de equipos. Los médicos especialistas son quienes ofrecen su experiencia a cambio de una remuneración; mientras que empresas privadas, como por ejemplo FAME (www.famesac.com) ofrece carrocerías y módulos móviles para centros de salud. Las unidades móviles vienen equipadas para especialidad y triaje, cuentan con energía propia y redes de agua y toldos desplegables. En ambos casos se tratan de servicios y productos especializados por lo que su poder se considera medio.

D) Riesgo de nuevos competidores

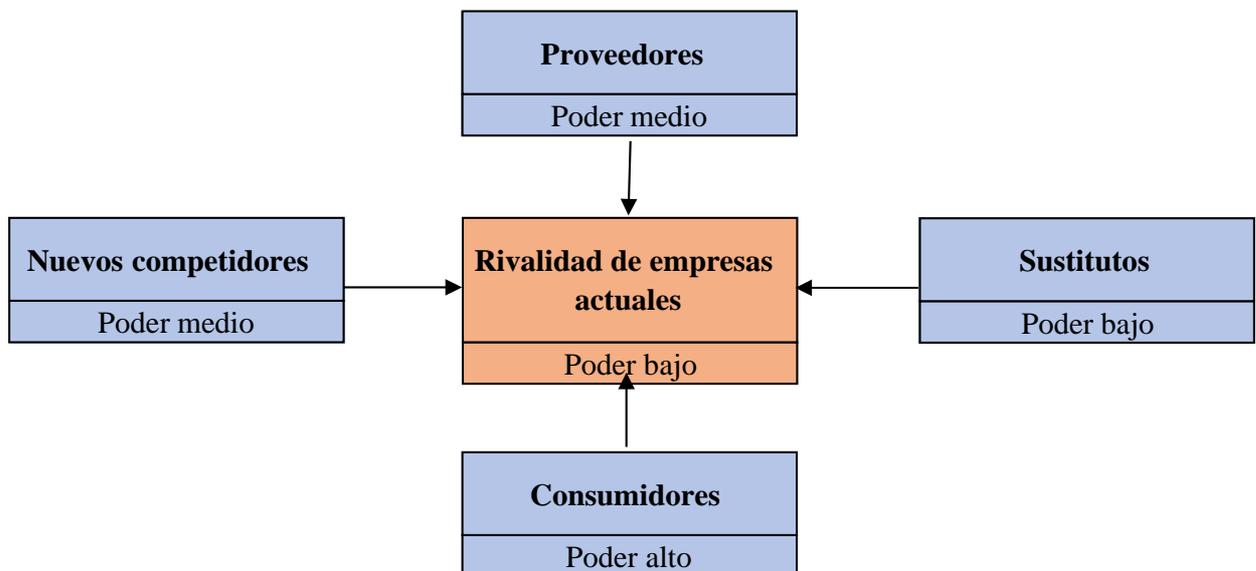
El riesgo de que ingresen nuevos competidores se encontrará siempre que se observen buenos resultados. La zona de Villa el Salvador cuenta con numerosos centros de salud públicos y privados; sin embargo, ninguno atiende la zona de interés por lo que la idea de negocio es nueva. Si bien no existe una barrera de entrada alta, el mercado objetivo no es sustancialmente grande lo que disuadiría a cualquier potencial entrante de ingresar, a menos que se vayan sumando clientes de las zonas aledañas lo que sí podría atraer a nuevos competidores. En ese sentido se considera una fuerza con poder medio.

E) Riesgo de sustitutos

La medicina profesional sustentada por conocimiento científico y experiencia de profesionales no cuenta con un sustituto directo. Para situaciones menores la medicina natural puede ser una alternativa; sin embargo, cuando se trata de exámenes y análisis no se cuenta con sustitutos. De ese modo se puede decir que el poder de sustitutos es bajo.

La Figura 3.5. muestra el resumen de la relación que existe entre la idea de negocio y los agentes de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 3.5: Fuerzas de Porter



Fuente: Autores de esta tesis.

3.3.4. Análisis de stakeholders externos

Para identificar las oportunidades y amenazas debe reconocerse a los stakeholders externos y la posible interacción que tendrán con la idea de negocio.

A continuación, se enlistan:

- **Pacientes.** Son los usuarios que demandarán los servicios médicos. Se espera que la mayor parte sean los empleados de las empresas que funcionan en el Parque Industrial de Villa el Salvador. La prioridad que debe tener la idea de negocio con este grupo es alta, pues esperan servicios de calidad que solucionen sus dolencias a un precio justo. La empresapropuesta espera fidelizarlos. Asimismo, se espera sean aliados en el mediano y largo plazo, por lo que es una oportunidad.
- **Laboratorio.** Convenio con laboratorio Suiza Lab.
- **Proveedores de equipos.** Son las empresas que proveerán la unidad móvil y los equipos médicos. La prioridad de interrelación es alta. Los proveedores esperan que demanden

sus productos y recibir su pago oportunamente. La empresa, por su parte, espera productos duraderos con garantía. Se trata de un aliado que representa una oportunidad.

- **Médicos.** Son los profesionales que atenderán a los trabajadores . La interrelación con este grupo tiene una prioridad alta. Los profesionales esperan un contrato adecuado y un pago justo y puntual. Por su parte el negocio espera que apliquen su experiencia y conocimiento. Son aliados y se espera que generen una oportunidad para atraer más clientes.
- **Competencia.** Aunque no existe una competencia directa en la zona de interés, dependiendo de los resultados pueden ir apareciendo rivales. Es poco probable que aparezcan en un inicio debido al tamaño del mercado objetivo, por ello se considera como interrelación de prioridad media. En caso aparezcan buscarán reducir la cuota de mercado, por lo que el negocio deberá siempre entregar un buen servicio. Es un agente conflictivo y pueden llegar a ser una amenaza.
- **Redes sociales.** A partir de las redes sociales se puede hacer publicidad focalizada en el mercado objetivo. Se le puede considerar con prioridad media. Las redes sociales esperan que se emplee su plataforma a cambio de un pago; mientras que el negocio espera que la publicidad sea efectiva. Se le puede considerar un aliado y una posible fuente de oportunidad.
- **Gobierno.** Está representado más que nada por organismos fiscalizadores como SUSALUD y SUNAT. La interrelación tiene una prioridad alta, pues sin su aprobación no se puede operar. Estos organismos esperan que exista un funcionamiento dentro del marco normativo, mientras que el negocio espera no se realicen excesos. Se le puede considerar como un agente conflictivo de los cuales pueden emanar amenazas.
- **Vecinos.** Los vecinos de Villa el Salvador deben percibir a la empresa como una empresa formal que ofrece servicios de calidad a precios justos. La interrelación que se debe tener es alta. Los vecinos esperan servicios adecuados, mientras que el negocio busca expandirse y fidelizarlos. Son posibles aliados de los que pueden emerger una oportunidad.

Tabla 3.2: Análisis de stakeholders

Stakeholder	Prioridad	Qué espera el stakeholder	Qué espera el negocio	Aliado / Conflictivo	Oportunidad / Amenaza
Pacientes	Alta	Atención de calidad a precio justo	Fidelizar a los pacientes	Aliado	Oportunidad
Laboratorios	Alta	Que demanden sus servicios y recibir su pago a tiempo	Servicios de calidad y resultados oportunos	Aliado	Oportunidad
Proveedores de equipos	Media	Que demanden sus productos y recibir su pago a tiempo	Productos duraderos	Aliado	Oportunidad
Médicos	Alta	Un contrato y pago adecuado	Que apliquen su conocimiento y experiencia	Aliado	Oportunidad
Competencia	Media	Reducir la cuota de mercado	Entregar un mejor servicio	Conflicto	Amenaza
Redes sociales	Media	Uso de su plataforma a cambio de pago	Difusión de servicios	Aliado	Oportunidad
Gobierno	Alta	Situación formal	Que no se realicen excesos	Conflicto	Amenaza
Vecinos de VES	Alta	Servicios de calidad a precios justos	Expansión y fidelización	Aliado	Oportunidad

Fuente: Autores de esta tesis.

3.3.4 MATRIZ EFE

- *Oportunidades y amenazas*

A partir del análisis externo se pueden identificar las siguientes oportunidades:

- Mayor conciencia del empresario con la salud del trabajador respecto al cuidado de ella.
- Posible recuperación económica nacional.

- Incremento de la PEA y masa salarial en Lima Metropolitana.
- Reducción de costos de equipos de origen nacional.
- Aumento de enfermedades ocasionadas por factores medioambientales.
- Incremento de la demanda de servicios médicos en la zona de estudio.
- Ausencia de centros médicos en la zona de interés.

Por otro lado, las amenazas identificadas son:

- Corrupción política genera incertidumbre en la economía y los negocios.
- Ampliación y mejora del servicio de salud pública.
- Preferencia de atención a través de telemedicina.
- Ingreso de nuevos competidores dentro del área de interés.

Al elaborar la matriz de evaluación de factores externos (ver Tabla 3.3) se obtiene un resultado de 2.9 (mayor al valor crítico de 2.5), donde el valor de las oportunidades es de 2.25 y el de las amenazas de 0.65; lo que quiere que la propuesta de negocio responde adecuadamente.

Tabla 3.3: Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Ponderación	Puntaje ponderado
Mayor conciencia del empresario y su trabajador respecto al cuidado de su salud.	0.15	4	0.60
Posible recuperación económica nacional.	0.10	4	0.40
Incremento de la PEA y masa salarial en Lima Metropolitana.	0.10	3	0.30
Reducción de costos de equipos de origen nacional.	0.05	3	0.15
Aumento de enfermedades ocasionadas por factores medioambientales.	0.10	3	0.30
Incremento de la demanda de servicios médicos en la zona de estudio.	0.10	3	0.30
Ausencia de centros médicos en la zona de interés.	0.15	3	0.45
Amenazas			
Corrupción política genera incertidumbre en la economía y los negocios.	0.10	2	0.20
Ampliación y mejora del servicio de salud pública.	0.05	2	0.10

Preferencia de atención a través de telemedicina.	0.05	1	0.05
Ingreso de nuevos competidores dentro del área de interés.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.90

Calificar entre 1 y 4	4	Oportunidad mayor
	3	Oportunidad menor
	2	Amenaza mayor
	1	Amenaza menor

Fuente: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se presentan los resultados del estudio de mercado, el cual tiene un componente cualitativo a partir de entrevistas a profundidad a expertos, y de encuestas a la población de interés con el objetivo de identificar sus características, sus patrones de consumo actual y su apreciación de la idea de negocio. Cabe mencionar que los expertos que participaron del estudio de mercado cualitativo son médicos con varios años de experiencia en aspectos relacionados a la idea de negocio; por otro lado, las encuestas se efectuaron en zonas cercanas al punto de interés que es el Parque Industrial de Villa El Salvador.

4.1 Objetivos del estudio de mercado

Los objetivos del presente estudio de mercado son:

- Analizar la opinión de expertos respecto a la demanda y oferta relacionada a la propuesta de negocio.
- Identificar posibles riesgos y situaciones adversas que se puedan presentar al momento de la implementación.
- Reconocer las características socio demográficas de la población en la zona de interés y el mercado en estudio.
- Identificar los actuales patrones de consumo respecto a los servicios ofrecidos por la propuesta de negocio.
- Valorar las características de la idea de negocio por el público objetivo interesado en la zona de estudio.

4.1 Metodología del estudio de mercado

En la presente investigación se emplearon fuentes primarias y secundarios. En la Tabla 4.1. se presenta la ficha técnica de las entrevistas a profundidad a los expertos.

Tabla 4.1. Ficha técnica entrevista

Población objetivo	Expertos del sector salud con conocimiento del mercado de medicina ocupacional peruano.
Unidad de estudio	Un experto del sector salud con conocimiento del mercado de medicina ocupacional peruano.
Tamaño de muestra	Debido a la accesibilidad, se entrevistarán 7 expertos.
Muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Tipo de estudio	Entrevista a profundidad individual a experto
Indicaciones	Se realizarán 10 preguntas a cada uno de los entrevistados.

Fuente: Autores de esta tesis

Por otro lado, para el estudio de mercado cuantitativo se estimó un tamaño de muestra aleatorio probabilístico del total de la población estudiada de los distritos Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac y San Juan de Miraflores. Las poblaciones de estos distritos suman 1,589,436.

El cálculo de la muestra se obtiene a partir de los siguientes componentes:

Tamaño de la población:	N= 1,589,436
Error muestral:	E=5%
Nivel de confianza	Z= 1.96 (Ya que la seguridad es de 95%)
Proporción esperada 50%	p= 0.5
Precisión 5%	d= 0.05

Y de la siguiente fórmula:

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

$n = 384$

La encuesta se llevó a cabo de manera presencial, en puntos estratégicos cercanos a la zona de interés que es el Parque Industrial de Villa El Salvador. En la Figura 4.1 se muestra que el área donde se encuentra la mayor parte de población estudiada es conocida como Lima Sur.

Figura 4.1. Ficha técnica entrevista

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

The map shows the geographical layout of the Lima Metropolitan Area, divided into six zones. Lima Norte is at the top, Lima Este is to the east, Lima Centro is in the center, Lima Moderna is to the west, Callao is to the southwest, and Balneario is at the southern tip. Lima Sur is located in the southern part of the metropolitan area, south of Lima Centro and Lima Este.

Fuente: APEIM (2021).

4.1 Resultados del estudio de mercado

En este punto se presentan los resultados del estudio de mercado cualitativo y cuantitativo.

4.1.1 Resultados estudio de mercado cualitativo

Las entrevistas a profundidad se realizaron durante la primera quincena del mes de diciembre del presente año 2022. Las entrevistas completas se encuentran en el Anexo I, mientras que en la Tabla 4.2 se encuentra el resumen por entrevistado.

Tabla 4.2. Resumen de entrevistas a profundidad

Nombre	Carlos Prado	Silvia Chumpitaz	Yurbelys Flores	Carlos Méndez	Alzamora	José Ramírez	José Calderón
Puesto	Director Médico	Médico ocupacional	Médico ocupacional	Médico ocupacional	Médico ocupacional	Magister en salud ocupacional	Administrador Unidades Remotas
Institución	EsSalud	Clínica San Judas Tadeo	De Alta Salud Laboral	Grupo Intercorp		Salus Laboris	Clínica San Pablo
Años de experiencia	12		3	10		10	12
1. ¿Dónde cree usted se encuentran las experiencias más exitosas de centros de salud ocupacionales en la región?	Colombia, México y Chile	En Perú, en Lima Centro	En Perú, en Lima	México y Colombia	En Perú, Lima y Huancayo	Colombia	En Lima: Surco, San Isidro y Los Olivos
2. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en el Perú?	No cuentan con estándares mínimos de calidad y confiabilidad	Oferta regular, pero de baja calidad	Son completos e integrales	No cuentan con buenos sistemas de información	Variada pero costosa	Es amplia en Lima y limitada en provincias	Muy diversificados y sobresaturados
3. ¿Qué aspectos deberían desarrollarse o gestionarse mejor para tratar de emular el éxito en otros países?	Trabajo más serio de calidad con personal capacitado	Mejorar capacitación y calidad	La prevención de riesgos y no sólo cumplir requerimientos	Ofrecer herramientas de gestión, análisis estadísticos, promoción y prevención	Ética y compromiso	Ofrecer mejor tecnología en sistemas	Mayores controles legales y exigencia de requisitos mínimos
4. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en lo que se conoce como “cono sur” de Lima?	A la mayoría le falta calidad	Mucha oferta con baja calidad	Hay muchos, especializados en minería	No son estrictos en protocolos y procedimientos	Es donde hay mayor oferta	Hay buenos equipos, pero no siempre buenos profesionales	Saturados y mucha oferta

5. ¿Qué opina sobre nuestra propuesta de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador?	Es interesante e inédita	Buena propuesta	Buena, pero se debe buscar clientes	Útil en especial para los trabajadores	Es una buena iniciativa	Es novedoso	Desconozco oferta similar
6. Por favor, indíquenos si conoce una oferta similar de servicios en el Perú o en el extranjero. ¿Por qué cree que ha tenido éxito o fracaso?	Desconozco oferta similar	Desconozco oferta similar	Desconozco oferta similar	Desconozco oferta similar	Desconozco oferta similar	Desconozco oferta similar	Desconozco oferta similar
7. ¿Cuáles considera que deben ser los servicios básicos y complementarios que ofrezca nuestra propuesta de negocio?	Servicios de acuerdo con exposición complementados con orientación preventiva	Médicos especializados, técnicos en audiometría, técnico en Rx, neumólogo, cardiólogo, psicólogo, y odontólogo	Los que rige la norma	Evaluaciones médicas industriales	Equipos y soporte médico	Audiometría, espirometría, laboratorio, medicina general, oftalmología y EKG	Servicio integral de salud con oferta atractiva
8. ¿Cuáles cree usted que son las principales características y factores que se deberían considerar para el éxito de este centro de salud?	Calidad, precios competitivos, confianza en los resultados y diagnósticos	Compromiso y puntualidad	Cumplir con los requerimientos y normas legales	Orientación a satisfacción del cliente, gestión adecuada de tiempo y cadena de suministros	Empatía, seriedad, responsabilidad y buenos precios	Accesibilidad y precio	Tarifas accesibles, personal capacitado y promociones
9. ¿Cuáles cree que son los mayores riesgos para nuestra propuesta de negocio?	Encontrar alguien que quiera invertir en su idea	Demanda y abastecimiento eléctrico	La cartera de clientes en la zona	Conseguir capital y ser competitivo en precios	La poca seriedad	Que les roben	Conseguir capital y que no haya demanda
10. En su experiencia, ¿cuáles considera que deben ser los precios para un centro de salud como el propuesto localizado en Villa El Salvador?	Por debajo del promedio del mercado para fidelizar	Entre S/ 100 a S/ 300	Precios competitivos en la zona	Precios competitivos en la zona	Desconozco	Tarifario similar al SISOL (precios populares)	Consulta: S/ 30, laboratorio básico máximo a S/ 20, procedimiento menor máximo a S/ 100

Fuente: Autores de esta tesis.

A continuación, se presentan los principales hallazgos del estudio de mercado cualitativo:

- En la región la mejor oferta se encuentra en Chile, Colombia y México. En el Perú la mejor oferta se encuentra en Lima.
- La mayor parte de centros de salud ocupacionales en el Perú cuentan con estándares mínimos de calidad y confiabilidad, y no cuentan con sistemas de información adecuados.
- Los aspectos que deberían mejorarse se relacionan a: herramientas tecnológicas de gestión, calidad, capacitación del personal y controles de exigencias mínimas.
- Existe oferta de centros de salud en el cono sur, pero que carecen de calidad, protocolos y procedimientos. Algunos presentan equipo de gama media alta, pero sin personal capacitado.
- La propuesta de negocio les parece una buena iniciativa, novedosa, interesante, útil e inédita.
- Ninguno de los expertos conoce de una oferta similar en el Perú.
- Los servicios básicos deben estar relacionados a prevención. Debe haber atención en: audiometría, Rx, neumología, cardiología, psicología y odontología.
- Para el éxito del proyecto deben considerarse factores como: confianza en los resultados y diagnósticos, compromiso, puntualidad, seriedad y precios competitivos.
- Los principales riesgos son: conseguir una cartera de clientes sostenible y el capital inicial para la inversión.
- Los tarifarios van a depender de los análisis solicitados.

4.1.1 Resultados estudio de mercado cuantitativo

El estudio de mercado cuantitativo se realizó durante la segunda quincena del mes de diciembre de 2022 para aprovechar la fuerte concurrencia de las calles previo a las fiestas navideñas y de fin de año.

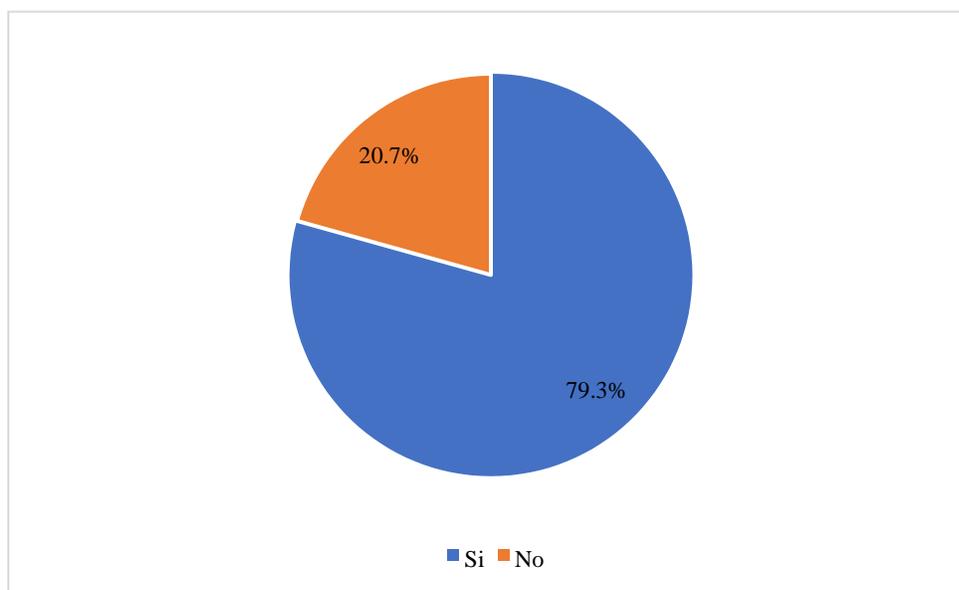
La encuesta realizada a los microempresarios de la zona escogida contó con tres partes: características de los encuestados, hábitos de consumo actual, y percepción de la propuesta de negocio. En el Anexo II se presenta la encuesta realizada a 600 microempresarios, y que tuvo preguntas filtros durante su desarrollo para excluir a potenciales no usuarios de los servicios y evitar errores en la estimación de la demanda.

4.1.1.1 Características de los encuestados

Ubicación del encuestado

El 79.3% de los encuestados señaló vivir o trabajar en un lugar cercano al Parque Industrial de Villa El Salvador (ver Figura 4.2). El otro 20.7% no señaló vivir cerca, por lo que para ellos se terminó la encuesta.

Figura 4.2. Ubicación de encuestados

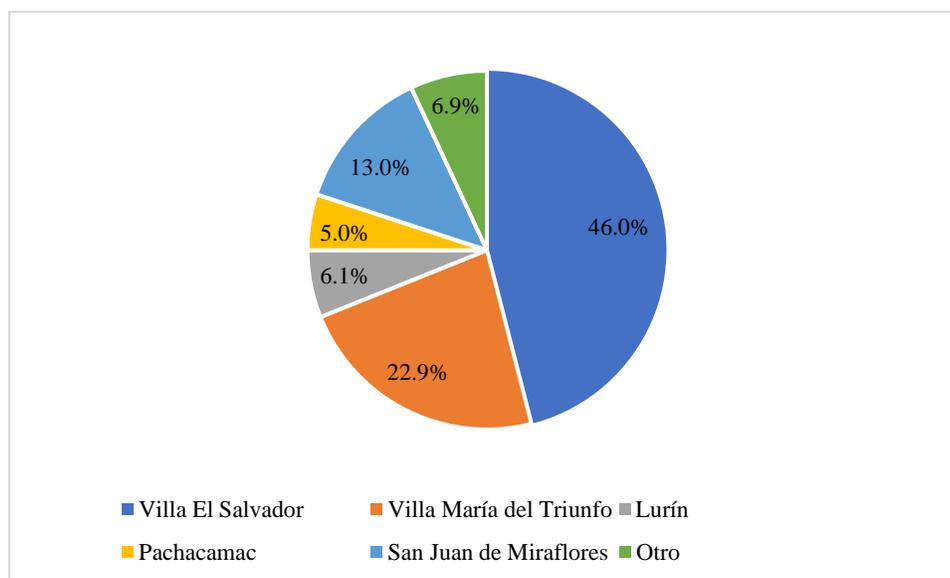


Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Distrito de procedencia

El 46.0% señaló proceder de Villa El Salvador, el 22.9% de Villa María del Triunfo y el 13.0% de San Juan de Miraflores (ver Figura 4.4). Un número menor procedía de Pachacamac, Lurín y otros distritos.

Figura 4.3. Distrito de procedencia de encuestados



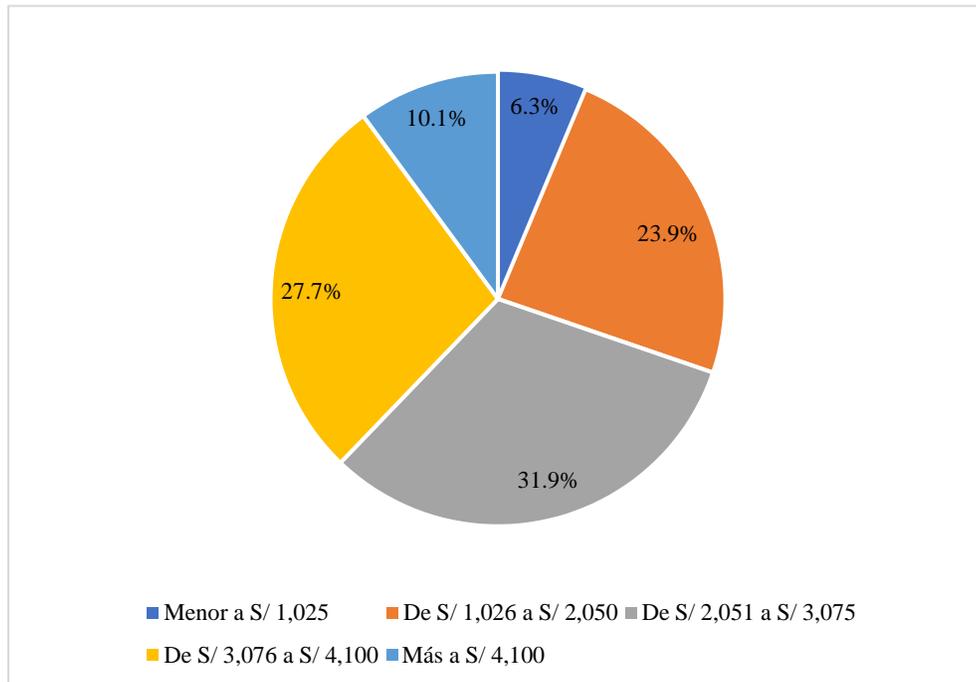
Ingreso mensual

El 31.9% de los encuestados señaló un ingreso familiar entre los S/ 2,051 a S/ 3,075; mientras que el 23.9% indicó entre los S/ 1,026 a S/ 2,05 (ver Figura 4.6). El 37.8% señaló ingresos por encima de los S/ 3,076 y un 18.1% por debajo de S/ 1,025.

Situación laboral

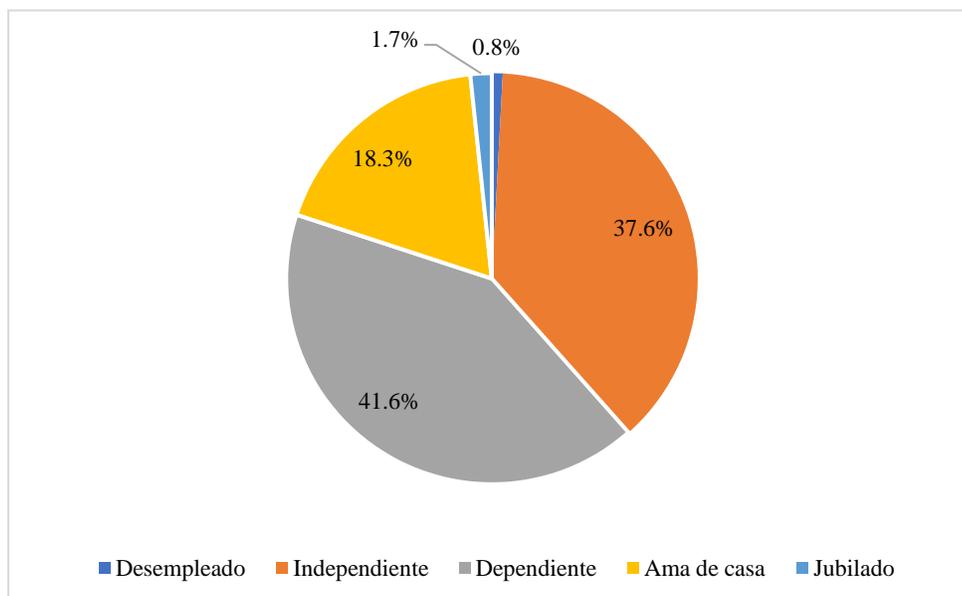
En la Figura 4.7 se muestra que el 41.6% de los encuestados es dependiente de una empresa, mientras que el 37.6% es independiente. El 18.3% señaló ser ama de casa y el 1.7% estar jubilado. Sólo el 0.8% indicó estar desempleado.

Figura 4.4. Ingresos de encuestados



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Figura 4.5. Situación laboral de encuestados

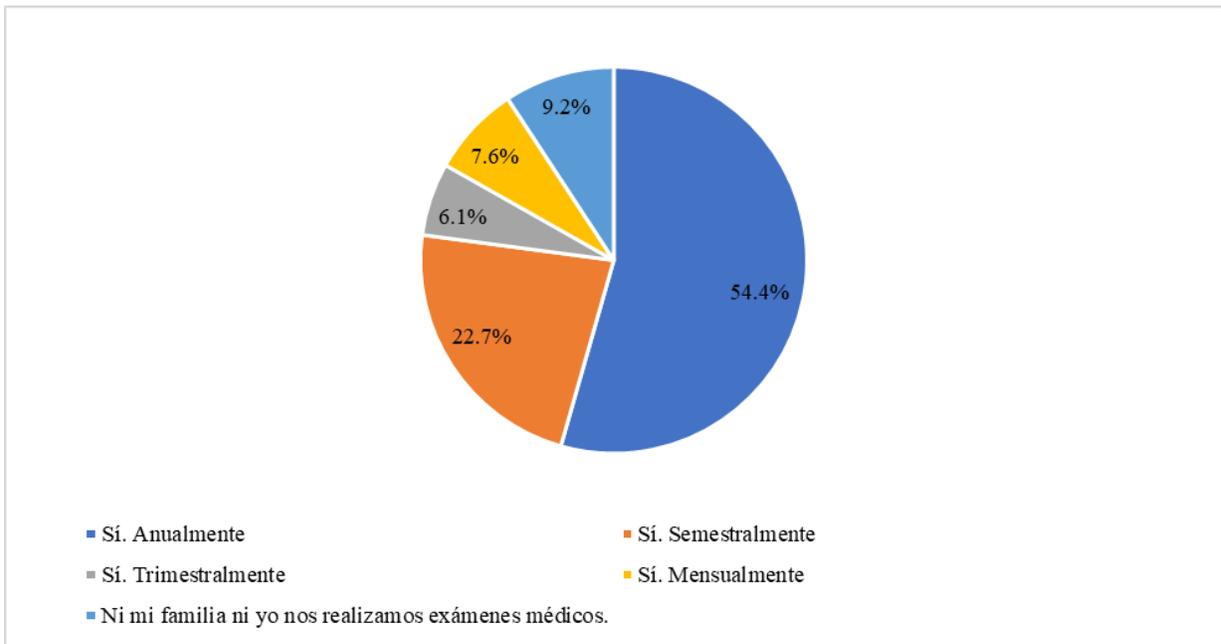


Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

4.1.1.1 Patrones de consumo actuales
Frecuencia de exámenes médicos

El 54.4% de los encuestados indicó que él o algún miembro de su familia se practica exámenes de manera anual (ver Figura 4.8). El 22.7% señaló una frecuencia semestral y el 6.1% efectuarlos trimestralmente. El 7.6% indicó realizarlos mensualmente y el 9.2% que no los realiza. Para este último grupo se terminó la encuesta.

Figura 4.6. Frecuencia de exámenes médicos



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Personas en el hogar que se practican exámenes médicos

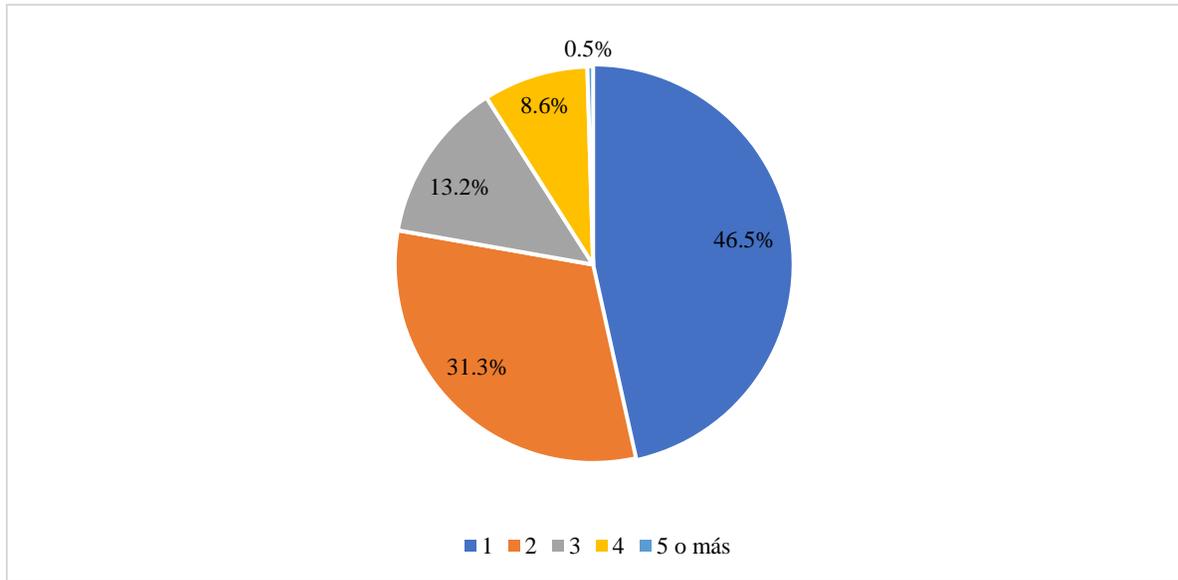
En la Figura 4.9 se observa que en el 46.5% de hogares sólo una persona se realiza exámenes médicos, mientras que en el 31.3% hay dos personas que se los realizan. En el 13.2% de hogares hay tres personas que se realizan exámenes, y en el 8.6% hay cuatro personas que los practican.

Tipo de examen que se practican

El 25.9% de los encuestados señaló practicarse exámenes ocupacionales generales, el 25.0% exámenes de oftalmología especializada, el 21.8% exámenes de cardiología especializada, y el

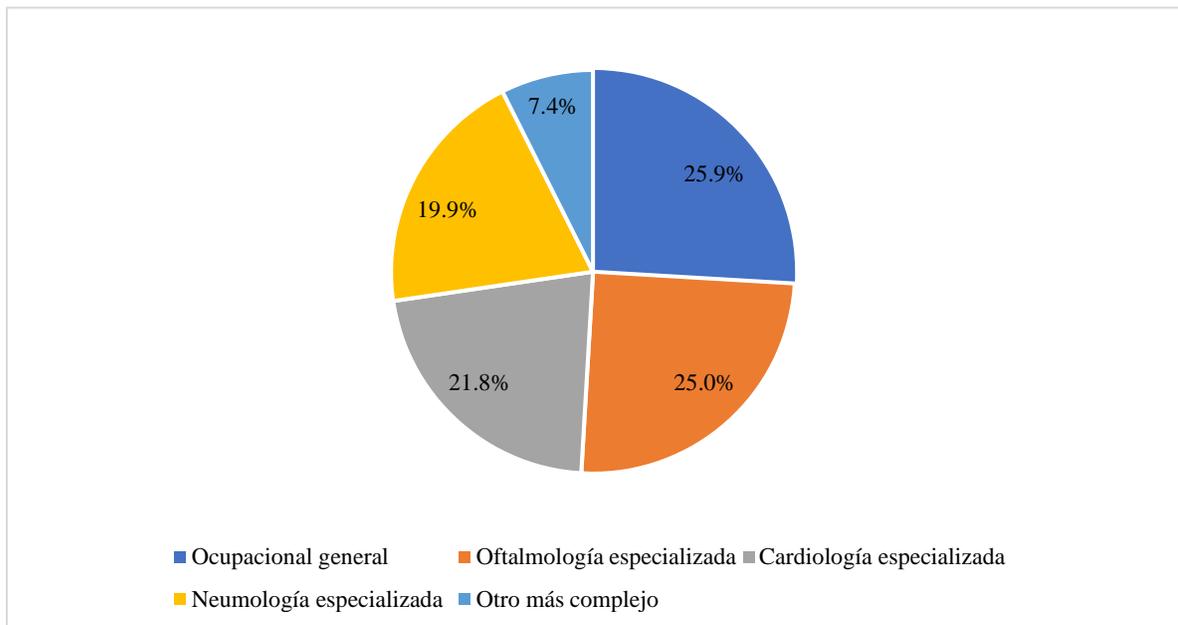
19.9% exámenes de neumología especializada (ver Figura 4.10). El 7.4% señaló que se realizaban exámenes más complejos.

Figura 4.7. Personas en el hogar que se practican exámenes médicos



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Figura 4.8. Tipo de examen

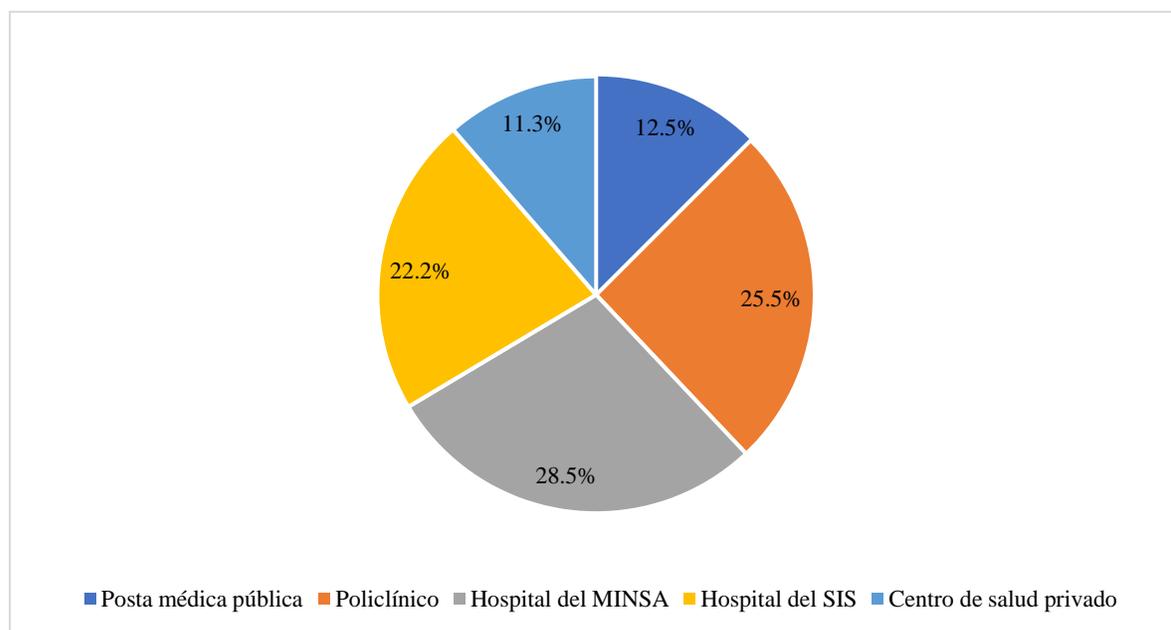


Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Centro de salud de atención

En la Figura 4.11 se muestra que el 28.5% de encuestados se atiende en un hospital del MINSA, el 25.5% se atiende en policlínicos y el 22.2% se atiende en hospitales del SIS. El 12.5% señaló atenderse en postas médicas públicas y el 11.3% se atiende en centros de salud privados.

Figura 4.9. Centro de salud de atención



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Grado de satisfacción de servicio actual

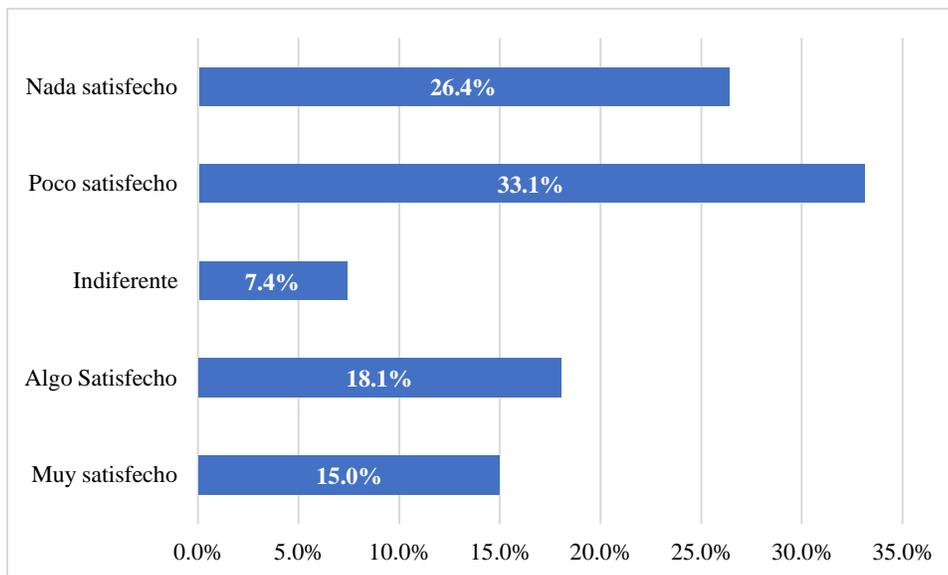
Con respecto a los servicios actuales, el 15.0% de los encuestados señaló estar “muy satisfecho” y el 18.1% señaló estar “algo satisfecho” (ver Figura 4.12). El 33.1% indicó que se encuentra “poco satisfecho” y el 26.4% se encuentra “nada satisfecho”. Un 7.4% mostró ser indiferente.

Valoración de características

Al solicitar la valoración de siete atributos o características con una escala del 1 al 5, se obtuvo que el precio es el más importante con un puntaje de 4.7 (ver Figura 4.13). La rapidez en la atención y en la entrega de resultados también son importantes con un puntaje de 4.6. La

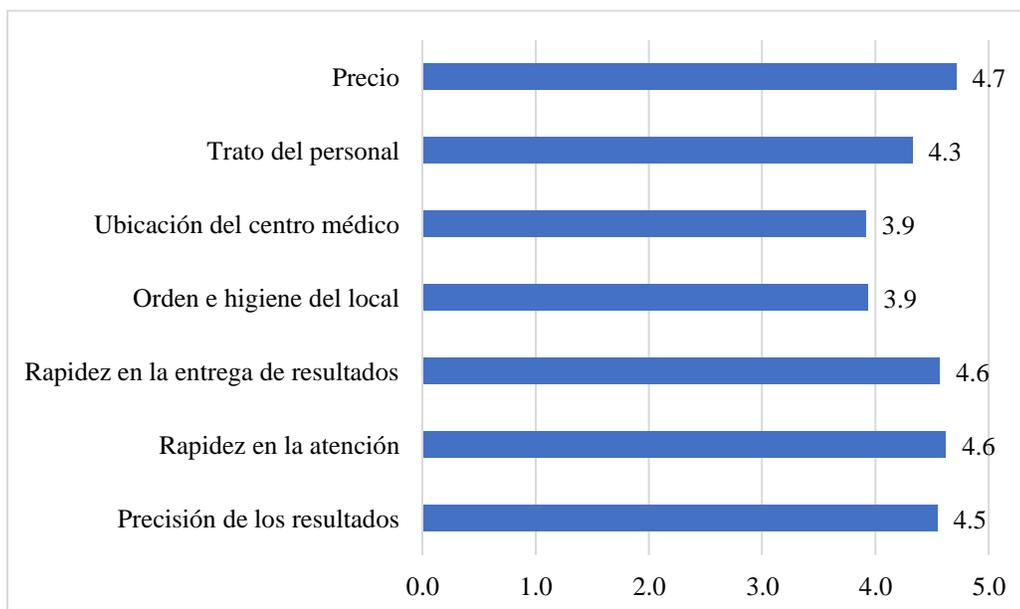
precisión de los resultados obtuvo un puntaje de 4.5, mientras que el trato de personal tuvo un puntaje de 4.3. Tanto la ubicación como el orden tuvieron puntajes de 3.9 cada uno.

Figura 4.10. Grado de satisfacción actual



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Figura 4.11. Valoración de características

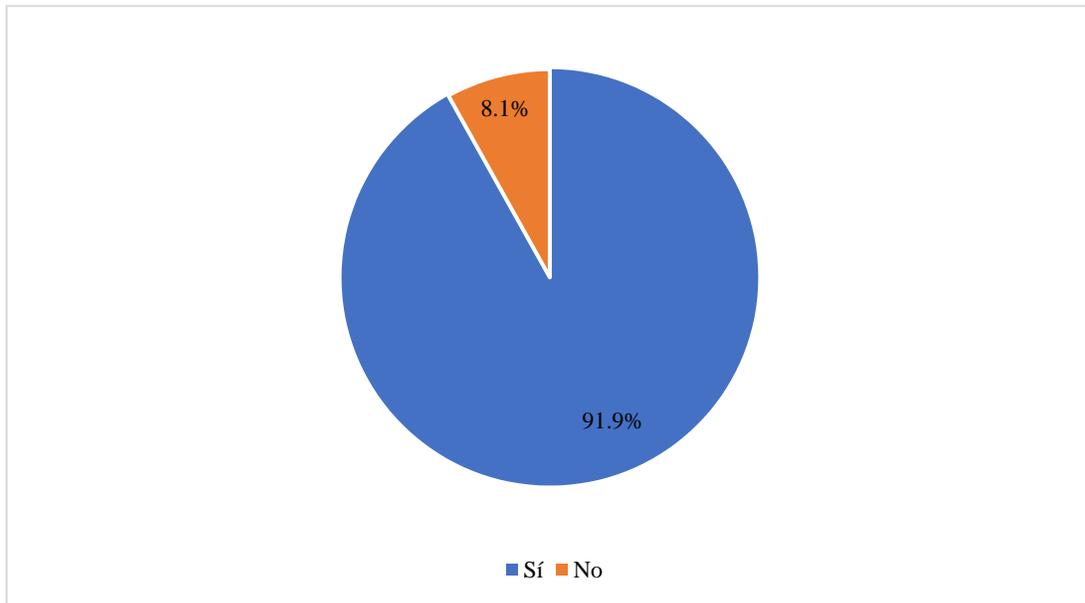


Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

4.1.1.1 Evaluación de la idea de negocio Aceptación del nuevo centro de salud

En la Figura 4.14 se presenta que el 91.9% aceptaría atenderse en este nuevo formato de centro de salud. El 8.1% indicó que no aceptaría atenderse en esta presentación; por lo que para ellos se terminó la encuesta.

Figura 4.12. Valoración de características



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

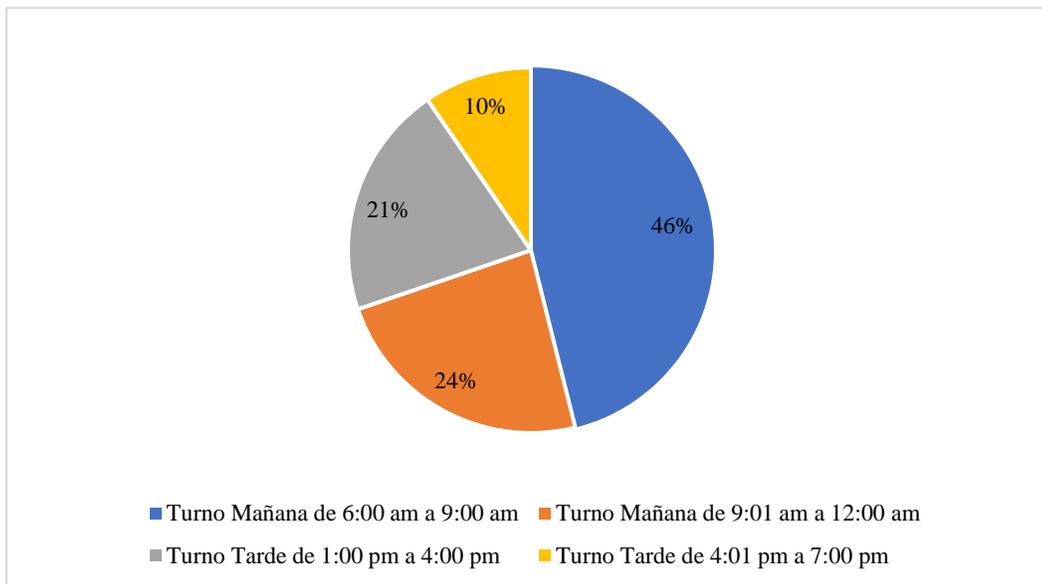
Horarios de atención

En la Figura 4.15 se muestra que el 46% prefiere el horario de atención de 6:00 am a 9:00 am y el 24% prefiere el horario de 9:01 am a 12:00 m. El 21% prefiere el horario de 1:00 pm a 4:00 pm y sólo el 10% prefiere el horario de 4:01 pm a 7:00 pm.

Medio para agendar cita

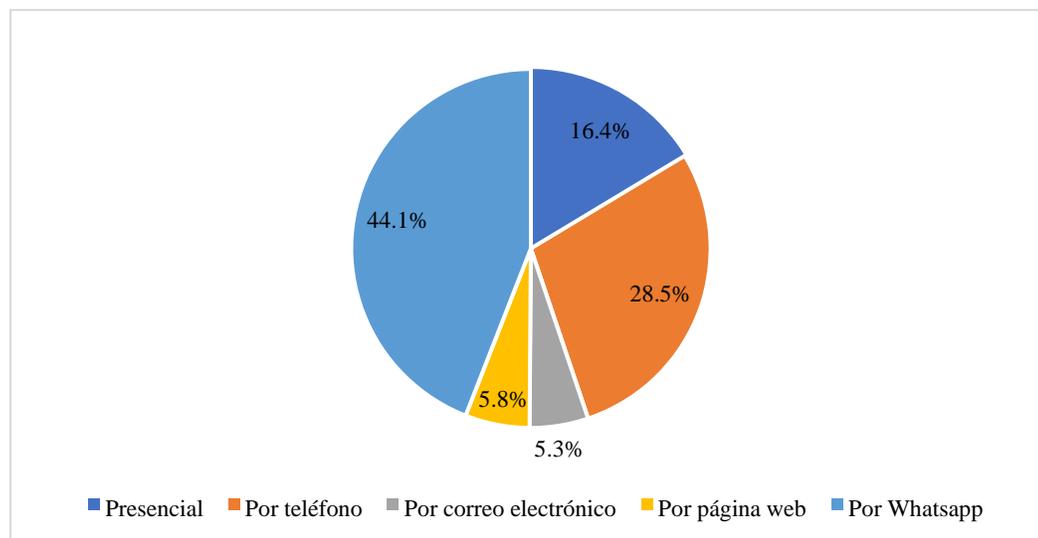
El 44.1% de los encuestados prefiere agendar una cita por Whatsapp y el 28.5% por teléfono (ver Figura 4.16). El 16.4% prefiere agendar de manera presencial, el 5.8% por página web y el 5.3% por correo electrónico.

Figura 4.13. Horario de atención



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Figura 4.14. Medio para agendar cita

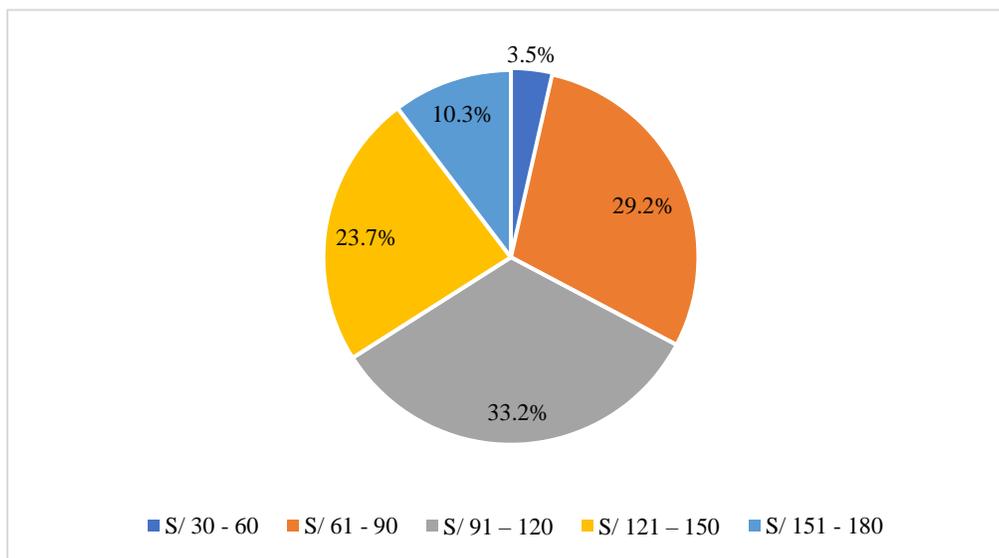


Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Precio

La Figura 4.17 muestra que el 33.2% pagaría por los servicios entre S/ 91–120, mientras que un 29.2% pagaría entre S/ 61-90. El 23.7% pagaría entre S/ 121-150 y el 10.3% pagaría más de S/ 150. Sólo el 3.5% pagaría un monto por debajo a los S/ 61.

Figura 4.15. Precio de servicios

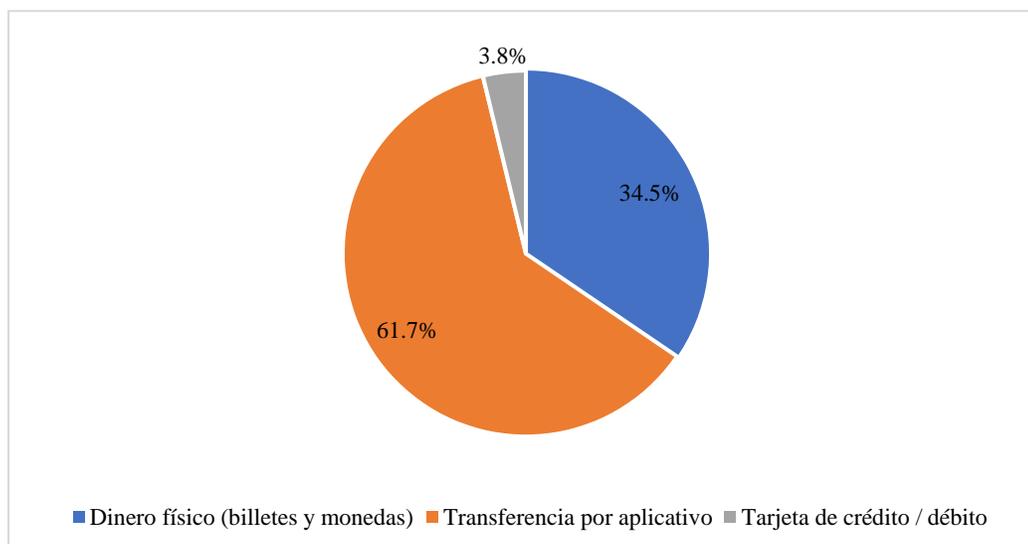


Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

Medio de pago

El 61.7% de los encuestados realizaría el pago por aplicativo, mientras que el 34.5% realizaría el pago con dinero físico (ver Figura 4.18). Sólo el 3.8% realizaría el pago con algún tipo de tarjeta.

Figura 4.16. Medio de pago



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo

4.1.1.1 Conclusiones del estudio de mercado cuantitativo

A partir de las respuestas del estudio de mercado cuantitativo se puede concluir lo siguiente:

- Los encuestados viven mayormente en Villa El Salvador (46.0%) y Villa María del Triunfo (22.9%).
- El 54.4% y 22.7% se realizan exámenes con frecuencia anual y semestral, respectivamente.
- La mayoría se practica exámenes ocupacionales generales (25.9%).
- Los centros de salud donde más se atienden son los hospitales del MINSA (28.5%) y policlínicos (25.5%).
- El 33.1% se encuentra al menos “algo satisfecho”, siendo los aspectos más importantes : el precio y la rapidez en la atención y entrega de resultados.
- El 91.9% de encuestados aceptaría atenderse en la propuesta de negocio, mayormente en el horario de 6:00 am a 9:00 am (46%). El medio preferido para agendar la cita es el Whatsapp (44.1%). Se preferiría el pago a través de aplicativo (61.7%).

4.1 Estimación del mercado

A partir de los resultados del estudio de mercado se puede estimar el mercado potencial, efectivo y meta para la idea de negocio. En los distritos analizados existe un total de 401,666 de personas, dentro del alcance geográfico, que son el mercado total. De estos, de acuerdo con el INEI, 203,288 (50.61%) personas pertenecen a la población económicamente activa que se practican exámenes ocupacionales, siendo el mercado potencial del proyecto.

A partir de las preguntas de descarte se estimó el mercado efectivo de 134,509 ($203,288 \times 79.3\% \times 90.8\% \times 91.9\%$) personas. El 79.3% indicó que vive o trabaja en un lugar cercano al Parque Industrial de Villa El Salvador, el 90.8% indicó que se practica exámenes ocupacionales médicos y el 91.9% indicó que se atendería en la propuesta de negocio.

El mercado meta que se propone es el 5% del mercado efectivo, es decir 6,725 personas. En la Tabla 4.3 se presentan los cálculos explicados previamente.

Tabla 4.3. Estimación mercado meta

Personas que viven o trabajan cerca al proyecto (mercado total)	PEA del mercado total (mercado potencial)	Personas interesadas (mercado efectivo)	Personas que se atenderán (mercado meta)
401,666	203,288	134,509	6,725

Fuente: Autores de esta tesis.

4.1 Conclusiones del estudio de mercado

Se realizó un estudio de mercado cualitativo a partir de entrevistas a expertos. A partir de ellas se identificó lo siguiente: en la región la mejor oferta se encuentra en Chile, Colombia y México; en el Perú la mejor oferta se encuentra en Lima; la mayor parte de centros de salud ocupacionales en el Perú cuentan con estándares mínimos de calidad y confiabilidad, y no cuentan con sistemas de información adecuados. Los aspectos que deberían mejorarse se relacionan a: herramientas tecnológicas de gestión, calidad, capacitación del personal y controles de exigencias mínimas. Existe oferta de centros de salud en el cono sur, pero que carecen de calidad, protocolos y procedimientos. Al consultárseles sobre la propuesta de negocio señalaron que era una buena iniciativa, novedosa, interesante, útil e inédita.

Los principales resultados del estudio de mercado cuantitativo son: la mayor parte de los encuestados son varones (72.5%), los encuestados viven mayormente en Villa El Salvador (46.0%) y Villa María del Triunfo (22.9%), el 59.1% de encuestados tiene entre 29 y 50 años, el 31.9% de los encuestados señaló un ingreso familiar entre los S/ 2,051 a S/ 3,075, el 41.6% labora para una empresa como dependiente, el 54.4% y 22.7% se realizan exámenes con frecuencia anual y semestral, respectivamente; en el 46.5% de hogares al menos una persona se realiza exámenes médicos. El 33.1% se encuentra al menos “algo satisfecho”, siendo los aspectos más importantes en su elección: el precio y la rapidez en la atención y entrega de resultados. El 91.9% de encuestados aceptaría atenderse en la propuesta de negocio, mayormente en el horario de 6:00 am a 9:00 am (46%). El medio preferido para agendar la cita es el WhatsApp (44.1%). Se preferiría el pago a través de aplicativo (61.7%).

Se identificó un mercado total de 401,466 personas. El mercado potencial se reduce a 203,288. A partir de las preguntas de descarte se estimó el mercado efectivo de 134,509 personas. El mercado meta que se propone es el 5% del mercado efectivo, es decir 6,725 personas.

Se hace mención que estos resultados fueron hallados con la encuesta realizadas en las empresas previo autorización a las mismas explicando para su autorización en que consiste nuestra propuesta de negocio que deseamos implementar en cada empresa, microempresa o industria que realizan su labor de producción y actividad comercial en la zona del parque industrial de Villa el Salvador

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrolla el plan de mercadotecnia de la idea de negocio, alineado a lo identificado en el planeamiento estratégico y a los resultados del estudio de mercado (cuantitativo y cualitativo). A partir de ello se proponen objetivos, se determina el número de empresas e industrias (clientes) que se atenderá, y se definirá su segmentación a nivel micro y macro.

Asimismo, se analizará el servicio ofrecido a partir de la Flor de Lovelock y un mix de mercadotecnia empleando las 7P. Las estrategias y acciones por desarrollar serán tomadas en el desarrollo de un presupuesto.

5.1 Objetivo del plan de marketing

El presente plan de marketing tiene objetivos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, que se presentan a continuación.

5.1.1 Objetivos cuantitativos

Se tratan de objetivos que se pueden medir con escalas numéricas absolutas y/o relativas. Para el presente plan de negocios son:

- Atender alrededor de 6,725 mil trabajadores durante el primer año de atención y alcanzar el número de 7,773 mil en el quinto año de funcionamiento.
- Facturar un monto aproximado de S/ 1.2 millones durante el primer año, de S/ 1.4 millones durante el tercer año y de S/ 1.6 durante el quinto año. Lo que signifique una facturación acumulada de S/ 7 millones en el horizonte del proyecto.
- Contar un crecimiento promedio anual de 6% en el nivel de facturación de ventas.
- Alcanzar una retención promedio equivalente al 90% de la cartera de clientes.

5.1.1 Objetivos cualitativos

Se tratan de objetivos con un mayor componente intangible. Para el presente plan de negocios son:

- Ser reconocida como la primera unidad médica móvil del cono sur limeño; capaz de entregar servicios de calidad a partir de esta nueva modalidad.

- Posicionar la empresa y la marca en la mente de los microempresarios del Parque Industrial de Villa El Salvador; así como extender los servicios a las empresas vecinas de este distrito y colindantes.
- Desarrollar alianzas estratégicas con las MYPES del parque industrial, así como otras empresas de distritos cercanos.

5.1 Estimación del mercado

En el punto 4.4 se identificó que la población de los distritos donde se encuentra la población de interés ronda alrededor de las 400 mil personas, siendo la PEA alrededor del 51%, es decir cerca de 203 mil personas.

A partir de los resultados del estudio de mercado cuantitativo, específicamente de los empresarios que se preocupan por la salud de las personas que emplean los servicios ofrecidos y que se encuentran interesadas en la idea de negocio, se estima que alrededor de 135 mil personas conforman el mercado efectivo. En ese escenario, y siendo cautos se espera atender al 5% del mercado efectivo, lo que equivale alrededor de 7 mil personas (trabajadores de las empresas) en el primer año.

En la Tabla 5.1 se presenta que la PEA ocupada de Lima Metropolitana en el primer trimestre del año 2019, previo a la pandemia, era de 4,871.5 miles de personas. En el mismo periodo del año 2022 la cifra era de 5,051.0 miles de personas, lo que representa un crecimiento de 3.68%. Cabe señalar que no se ha tomado en cuenta para el cálculo las cifras de los años 2020 y 2021 por ser atípicas como efecto de la pandemia.

Es así como tomando un crecimiento de 3.68% anual se obtiene que para el tercer año se atenderían 7,230 personas y para el quinto año 7,773 (ver Tabla 5.2).

Tabla 5.1. Lima Metropolitana: PEA trimestral (en miles de personas y variaciones)

Condición de actividad	Trimestre móvil				Variación					
	Feb-Mar-Abr	Feb-Mar-Abr	Feb-Mar-Abr	Feb-Mar-Abr	2022 / 2019		2022 / 2020		2022 / 2021	
	2019	2020	2021	2022	Absoluta (Miles)	(%)	Absoluta (Miles)	(%)	Absoluta (Miles)	(%)
Población en edad de trabajar	7 780,9	7 885,9	7 988,5	8 090,9	310,0	4,0	205,0	2,6	102,4	1,3
Población económicamente activa	5 256,9	4 015,6	4 841,1	5 506,0	249,1	4,7	1 490,4	37,1	664,9	13,7
.Ocupada	4 871,5	3 654,9	4 109,5	5 051,0	179,5	3,7	1 396,1	38,2	941,5	22,9
.Desocupada	385,4	360,7	731,6	455,0	69,6	18,1	94,3	26,1	-276,6	-37,8
Población económicamente no activa	2 524,0	3 870,3	3 147,3	2 584,9	60,9	2,4	-1 285,4	-33,2	-562,4	-17,9

Fuente: RPP (2022)

Tabla 5.2. Número de personas atendidas por el plan de negocio

	1	2	3	4	5
Personas	6,725	6,973	7,230	7,497	7,773

Fuente: Autores de esta tesis.

5.1 Segmentación

Se realizará una segmentación a nivel macro y micro siguiendo a Kotler y Armstrong (2017).

5.1.1 Macrosegmentación

A partir de ello se segmentan los clientes de la siguiente manera:

- *Necesidad*

Los trabajadores de empresas son exigidos de pasar exámenes médicos ocupacionales que evalúen sus capacidades físicas motoras y distintivas, psicológicas y emocionales. Estos exámenes se realizan con frecuencia trimestral, semestral o anual dependiendo de la naturaleza de las actividades empresariales donde se desempeñe la persona. En ese sentido, existe una demanda nacional constante de estos servicios, no siendo el cono sur de Lima la excepción.

- **Grupo**

Atender a la mayor parte de trabajadores que laboren en el Parque Industrial de Villa El Salvador, se espera llegar a las empresas de los distritos cercanos de VES.

- **Tecnología**

Las actividades se desarrollarán haciendo uso de equipos como: audímetro, electrocardiógrafo, espirómetro médico, optotipo acrílico, balanzas diversas, medidor de toxicología, entre otros. Estos equipos serán comprados en estado nuevo, de tecnología vigente no mayor a 5 años. La unidad móvil se encontrará perfectamente adaptada para entregar servicios médicos de primer nivel.

Al consolidar el análisis se puede señalar que: el mercado-solución es el de servicios médicos, y el mercado-producto es el de servicios médicos ocupacionales. El alcance son el mayor número de empresas de la zona de estudio; sin embargo, la ubicación permitiría atender principalmente a trabajadores de MYPES de Villa El Salvador.

5.1.1 Microsegmentación

A partir del estudio de mercado se puede señalar que la mayor parte del mercado está conformado por varones de los distritos de Villa El Salvador y Villa María del Triunfo. El grupo etario que predomina es el de 29 a 50 años (59%). Los ingresos mensuales de los encuestados se encuentran alrededor de los S/ 2,051 y S/ 4,100 en casi el 60% de los casos. Un 54% se practica exámenes anuales, mientras que un 23% lo hace con periodicidad semestral. Por otro lado, los encuestados señalaron que se les solicita además de exámenes ocupacionales, exámenes de oftalmología y cardiología especializadas; siendo los sitios donde mayormente se los practican los policlínicos.

5.1 Flor de Lovelock

De acuerdo con Wirtz y Lovelock (2009), los productos en los que se incluyen bienes y servicios pueden ser analizados desde dos perspectivas: el producto básico y el producto complementario.

5.1.1 Producto básico

El producto básico y central del presente plan de negocio es el servicio médico ocupacional exigido por los empleadores, para cumplir con la normativa de los entes estatales como el MINTRA y el MINSA. Los servicios serán entregados por profesionales y técnicos capacitados y con experiencia comprobada. Los clientes recibirán un certificado con su estado de salud, debidamente firmado por un médico humano colegiado habilitado.

5.1.1 Producto complementario

Son los atributos que generan valor al encontrarse junto al producto básico. Generalmente son determinantes al momento de elección por una empresa y de retomar el servicio a futuro. Las características que lo conforman son:

- ***Información***

Se contará con una página web donde se podrá encontrar información general de los servicios que se ofrecen. La página direccionará a WhatsApp para quienes tengan dudas particulares. El personal médico podrá brindar la información que se encuentre dentro de su ámbito de acción. El personal administrativo se encuentra en capacidad de brindar información relacionada a: horarios, precios, profesionales de turno, entre otros.

- ***Consultas***

El personal médico se encuentra apto a brindar lectura de los resultados y de recomendar exámenes médicos futuros que deben realizarse los clientes. A nivel administrativo el personal se encuentra apto a resolver dudas relacionadas a la gestión. Esto además de entregar un servicio de calidad permitirá la fidelización de los clientes.

- ***Toma de pedidos***

Se realizarán mediante WhatsApp o de manera presencial. La idea es mostrar rapidez en la toma de pedidos eliminando los elementos burocráticos que presentan otros centros de salud similares.

- ***Hospitalidad y cordialidad***

Los colaboradores de la empresa deben mostrar cortesía en todo momento que atiendan a los clientes; lo que incluye canales a distancia, virtuales y presenciales. Se buscará crear una cultura donde prime la atención de calidad.

- ***Cuidado***

Al tratarse de una empresa que ofrece servicios médicos ocupacionales se tomarán en cuenta los protocolos sanitarios que garanticen la salud de los colaboradores como de los clientes. Se da por descontado que estos aspectos cumplirán la normativa legal vigente. Por otro lado, la empresa garantiza la confidencialidad de los resultados de los clientes.

- ***Excepción***

Al tratarse de servicios médicos, no se cuenta con excepciones a nivel de protocolos. Todos los clientes recibirán el mismo trato y servicio. En caso exista una situación muy particular, ésta será evaluada por la administración del centro y tomará las medidas a través de un informe.

- ***Facturación y pago***

La unidad móvil facturará cada servicio que entregue con el objetivo de llevar un adecuado registro operativo y contable, que además le permita cumplir con la tributación de sus actividades. La empresa se encuentra en capacidad de emitir: boletas de venta, facturas, notas de crédito y débito.

Por otro lado, el pago se realiza previo a la entrega del servicio en el momento que se separa la cita de atención. Los pagos se podrán realizar con dinero físico, transferencias y con PoS.

5.1 Marketing mix

Se realiza el mix de marketing a partir de las 7P que es una versión extendida de la metodología de Mc Carthy (1964) que incluye las siguientes 4P: precio, producto, plaza y promoción. Las 7P además incluyen: personas, procesos y presentación.

5.1.1 Producto

El producto que se ofrece es el servicio de exámenes médicos ocupacionales a los trabajadores de las mypes e industrias, en la cual, previa evaluación, se expide un informe médico auténtico – Certificado de aptitud laboral, visado por un médico habilitado con experiencia en este rubro de salud ocupacional. Los servicios serán entregados por profesionales con experiencia y capacidades comprobadas.

La entrega de los servicios será en una unidad móvil respetando los protocolos médicos y sanitarios vigentes que velen tanto por pacientes como por colaboradores. Se harán uso de equipos nuevos y actualizados. Los médicos podrán emplear instrumental propio, si así lo consideran; como es el caso de un estetoscopio y uniformes.

Cabe señalar que los exámenes médicos ocupacionales generalmente están conformados por: triaje (peso, estatura, edad), audiometría, exámenes sanguíneos y pruebas respiratorias (en algunos casos), oftalmología, exámenes psicológicos.

El nombre con el que se desarrollará la idea de negocio es MEDI MOVIL PERU. En la Figura 5.1 se presenta el nombre y logo de la empresa. El logo es una letra “M” en colores azul y celeste que son bastante usados y relacionados con el sector médico en general. Es una letra “M” que parece estar duplicada ya que hace referencia a MEDI y MOVIL, dos palabras que inician con esta letra. La letra “M” se encuentra redondeada en las esquinas con lo que se quiere transmitir cercanía, evocando sensaciones a los lectores y clientes.

El logo se encontrará tanto en la unidad móvil como en los uniformes y distintivos de los colaboradores. En caso se decida aperturar nuevas unidades móviles se asignará un número identificador en cada ubicación.

Debajo del nombre, se encuentra el slogan con el que se busca posicionar a la empresa que es:

MEDICINA OCUPACIONAL CERCANA

El slogan trata de ser lo más preciso posible con lo que se ofrece.

Figura 5.1. Logo de la idea de negocio



Fuente: Autores de esta tesis.

5.1.1 Precio

Para estimar y definir los precios iniciales, se debe tener en cuenta la estructura de costos y gastos (inversión en equipamiento y mobiliario, costos fijos y variables). Estos precios deben encontrarse además dentro de una franja aceptable para el mercado meta.

Por ello se emplearon los resultados del estudio de mercado, donde se presentaron intervalos de precios. De estos intervalos se obtuvo un valor medio, representando cada uno de ellos un porcentaje. De ese modo se obtuvo un precio ponderado sin IGV de S/ 91.44 y un precio ponderado con IGV de S/ 107.90 como se muestra en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3. Número de personas atendidas por el plan de negocio

Intervalo de precios	Precio medio (S/)	Precio sin IGV (S/)	Porcentaje
S/ 30 – 60	45	38.1	3.5%
S/ 61 - 90	75.5	64.0	29.2%
S/ 91 – 120	105.5	89.4	33.2%
S/ 121 – 150	135.5	114.8	23.7%

S/ 151 - 180	165.5	140.3	10.3%
Precio ponderado sin IGV (S/)			91.44
Precio ponderado con IGV (S/)			107.90

Fuente: Autores de esta tesis.

Cabe señalar que se mencionó que eran precios iniciales ya que se irán indexando anualmente a la inflación; lo que se visualizará en la evaluación financiera del proyecto.

5.1.1 Plaza

La unidad móvil tendrá la facilidad de movilizarse previa coordinación, hacia las ubicaciones a la redonda de la MYPES del parque industrial de Villa el Salvador. Esto permitirá estar a la disposición de las empresas, que son nuestros clientes objetivos, de poder llegar a las ubicaciones en donde se encuentran y poder evaluar con rapidez a sus trabajadores.

Se tratan de servicios médicos ocupacionales que serán entregados por profesionales médicos de primer nivel sobre una unidad móvil motorizada como la que se muestra en la Figura 5.2.

Figura 5.2. Prototipo de unidad móvil



Fuente: Autores de esta tesis.

5.1.1 Promoción

La promoción del plan de negocios se basará en: redes sociales, una página web adecuadamente diseñada donde podrán ver imágenes reales de las instalaciones y servicios

ofrecidos, y anuncios en Google Ads focalizados en las características predominantes de acuerdo con el estudio de mercado y la zona de estudio.

Los colaboradores médicos llevarán distintivos de la empresa como pines y uniformes con los logos de la empresa tales como se muestran en la Figura 5.3. Asimismo, los informes serán entregados en sobres con el logo de la empresa como el que se presenta en la Figura 5.4. También se encuentra planeado entregar merchandising como bolígrafos y pelotas antiestrés con el objetivo de posicionar la marca en la mente de los consumidores (ver Figura 5.5).

Figura 5.3. Uniformes MEDI MOVIL PERU



Fuente: Autores de esta tesis.

Figura 5.4. Sobres de MEDI MOVIL PERU



Fuente: Autores de esta tesis.

Figura 5.5. Merchandising de MEDI MOVIL PERU



Fuente: Autores de esta tesis.

Como parte de la promoción inicial se pretende realizar una activación de lanzamiento, que consistirá en muñecos e impulsores que repartirán globos y folletos en la zona donde se ubicará la unidad móvil. Asimismo, se participará de las ferias del Parque Industrial y del distrito.

5.1. 1 Personas

Medi Móvil Perú contara con personal médico y administrativo con experiencia demostrada y garantizada en medicina ocupacional.

Cada colaborador será debidamente capacitado previo al inicio de sus actividades; y se encontrará apto para responder dudas y consultas dentro del alcance de sus funciones las cuales serán delimitadas en un capítulo posterior.

En todo momento que representen a la empresa deberán lucir y entregar los valores y la cultura organizacional de MEDI MOVIL PERU.

5.1. 1 Procesos

MEDI MOVIL PERU contará con procesos bien definidos que eviten duplicidades e ineficiencias en el uso de recursos. Asimismo, se enfocará en la excelencia operacional y la atención al cliente, así como los procesos sanitarios.

Se buscará retener y fidelizar a los clientes, no sólo a ellos mismos sino también a sus conocidos, compañeros de trabajo y familiares.

5.1.1 Presentación

La unidad móvil que representa las instalaciones de la empresa será aseada diariamente por un personal de limpieza relacionada a su casa matriz. Al ser un centro de salud debe caracterizarse por la pulcritud. Dentro de las instalaciones, en cada uno de los ambientes estará presente el logo y slogan de la empresa con el objetivo de posicionarse en la mente de los consumidores.

En la parte exterior de la unidad móvil se encontrará presente el logo como la frase que caracteriza la empresa tal como se observa en la Figura 5.6.

Figura 5.6. Vista exterior de unidad móvil (referencial)



Fuente: Autores de esta tesis.

5.1 Presupuesto de marketing

A partir de las actividades señaladas en la Tabla 5.4 se muestra que la activación de lanzamiento se desarrollará previo al inicio de las operaciones en el año 0. Se realizará publicidad en redes sociales y por Google Ads por un valor de S/ 6,000 en el primer año que se irá indexando con la inflación anualmente.

Como se señaló también se participará en ferias distritales para lo que se ha asignado un presupuesto anual de S/ 4,000 en el primer periodo. La folletería que será repartida permanentemente tendrá un valor inicial de S/ 3,600; mientras que el merchandising conformado principalmente por lapiceros y pelotas antiestrés tendrán un costo para el primer año de S/ 15,000. Cabe señalar que estos tres conceptos también serán afectos por la inflación durante el horizonte del proyecto.

Tabla 5.4. Presupuesto de plan de marketing

Actividad	0	1	2	3	4	5
Activación	6,000					
Publicidad en redes sociales	2,000	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Participación en ferias	0	4,000	4,120	4,244	4,371	4,502
Folletería	4,000	3,600	3,708	3,819	3,934	4,052
Merchandising	5,000	15,000	15,450	15,914	16,391	16,883
TOTAL (S/)	17,000	28,600	29,458	30,342	31,252	32,190

Fuente: Autores de esta tesis.

5.1 Conclusiones de plan de marketing

Se realizó la propuesta de la implementación de un plan de marketing en el presente negocio, el cual establece lineamientos para concretar los servicios de plaza, promoción y precio en el mercado, lo que lo convertirá en un proyecto competitivo e innovador

La realización de actividades tales como la de publicidad, promoción, ayudarán a dar un posicionamiento al nombre y ser referente de servicio de salud de calidad en las zonas referidas, con posibilidad de ampliación de la oferta si la demanda se proyecta al crecimiento.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se desarrolla el plan operativo y de tecnologías de la información (TI) de MEDI MOVIL PERU. Se señalarán los objetivos, el flujo de procesos y actividades, la localización y ambientación, los indicadores de monitoreo, el desarrollo de la página web y tecnologías utilizadas. Asimismo, se plasmarán estos aspectos en un presupuesto que será considerado en la evaluación financiera.

6.1 Estrategia de las operaciones

MEDI MOVIL PERU tiene como proyección incursionar en la medicina ocupacional en el cono sur de Lima.

En ese sentido, se ha identificado que el distrito de Villa El Salvador es uno de los distritos más céntricos de la zona de estudio que además se encuentra desatendido y mal atendido en lo que respecta a medicina ocupacional.

Además, se plantea instalar la unidad móvil en una zona con demanda segura que es un punto cercano al Parque Industrial de Villa El Salvador. De ese modo se buscará forjar alianzas estratégicas con las empresas de esta zona; que obtendrán como beneficio por ejemplo el pago a 30 o 60 días.

Por lo tanto, la estrategia de MEDI MOVIL PERU se centra en el aprovechamiento de la experiencia de su casa matriz, la demanda fija alrededor de sus instalaciones, y la calidad de su servicio.

6.1 Objetivos del plan de operaciones y TI

Los objetivos del plan operativo son:

- Proponer los procesos y actividades permitan alcanzar las metas de atención propuestas.
- Identificar los diversos puntos donde se localizará la unidad móvil.
- Desarrollar una distribución adecuada de los ambientes para la unidad móvil.
- Proponer indicadores que permitan monitorear las actividades de la empresa.
- Desarrollar una página web e instrumentos de TI que permitan alcanzar las metas.
- Elaborar un presupuesto que incluya las inversiones, costos y gastos en el periodo de análisis.

6.1 Examen médico ocupacional

EsSalud (2013) señala que existen exámenes ocupacionales en diferentes momentos de la vida de los empleados, pudiendo ser: pre-ocupacionales, periódicos, de retiro o egreso, y no programados. Algo que tienen en común es que buscan en todo momento el bienestar de los trabajadores; identificando problemas de salud y orientando en las medidas preventivas dadas las condiciones laborales con las que las conviven.

Asimismo, estas pruebas permiten monitorear la evolución de los colaboradores ante la exposición de factores como la contaminación ambiental (polvo, ruido). Esto no sólo vela por la salud de los trabajadores, sino por los resultados de la empresa; ya que personas en mal estado de salud no desarrollan sus actividades de manera óptima.

Las pruebas que generalmente se incluyen son: triaje (peso y talla), evaluación de músculo y esqueleto, preguntas sobre antecedentes laborales y anamnesis, pruebas audiovisuales, exámenes de laboratorio (orina y sangre), pruebas psicológicas, pruebas de neumología y cardiología.

A partir de los resultados se coloca en el informe si la persona se encuentra: “apta”, “apta con restricciones”, o “no apta” para las funciones que viene desempeñando.

6. 1 Procesos de MEDI MOVIL PERU

Los procesos de MEDI MOVIL se dividen en principales y de apoyo, los cuales se explican a continuación.

6.1.1 Procesos principales

Se consideran como procesos principales para la idea de negocio los que tienen trato directo con los pacientes.

6.1.1.1 Recibimiento

La señorita recepcionista será la encargada de recordar vía mensaje WhatsApp a los pacientes sobre su próxima cita. Esto tomando en cuenta que la cita fue agendada y pagada previamente. Le entregará una hoja, la cual firmará y deberá entregar a los médicos conforme vaya pasando los exámenes médicos. El tiempo promedio que tomará este proceso será de 5 minutos.

La misma recepcionista le entregará al finalizar las pruebas un bolígrafo y una pelota antiestrés.

6.1.1.1 Pruebas de triaje

El triaje permite identificar las principales características de un individuo; como, por ejemplo: peso, estatura, temperatura y presión arterial. Cabe mencionar que se trata de un triaje general o de rutina, y no un triaje complejo hospitalario o de urgencias. El triaje será realizado por un(a) técnico(a) en enfermería y tendrá una duración promedio de 8 minutos.

A partir del triaje se puede determinar fácilmente si una persona tiene exceso de peso para su estatura, o si su temperatura es baja o alta.

6.1.1.1 Pruebas de exámenes específicos

- ***Exámenes toxicológicos***

Con respecto a los exámenes toxicológicos; durante la prueba de triaje se realizará la entrega de orina y heces fecales. Para ello, previamente se le habrá entregado un envase y se habrá dado las indicaciones de consumo de alimentos y ciertas sustancias que puedan alterar los resultados. El tiempo de entrega es mínimo, y se considera 1 minuto adicional sólo por colocar el nombre del paciente en el envase.

Si se trata de pruebas de sangre también la enfermera del triaje será la encargada de realizarla. El tiempo para esta prueba es de alrededor de 3 minutos.

- **Examen de audiometría**

Un técnico realizará las mediciones a partir de sonidos. Los sonidos que presentará variarán en intensidad y velocidad, lo que estimulará los nervios del sistema auditivo. El técnico irá llenando las fichas de acuerdo con las reacciones del paciente. En la Figura 6.1 se presenta una ficha general de audiometría. El tiempo para esta prueba es de alrededor de 3 minutos.

Figura 6.1. Ficha de audiometría

Nombre: _____ Rut: _____
 Edad: _____ Fecha: _____ Fono: _____

	125	250	500	1000	2000	4000	8000
0							
10							
20							
30							
40							
50							
60							
70							
80							
90							
100							
110							
120							

Frecuencia (en Hertz)

Equipo Entomed

PTP:
 OD OI

VA: dB dB
 VO: dB dB

Discriminación
 OD..... %.....dB.....MkG OI
 OI..... %.....dB.....MkG OD

Deterioro Tonal (Carhart – Stat):

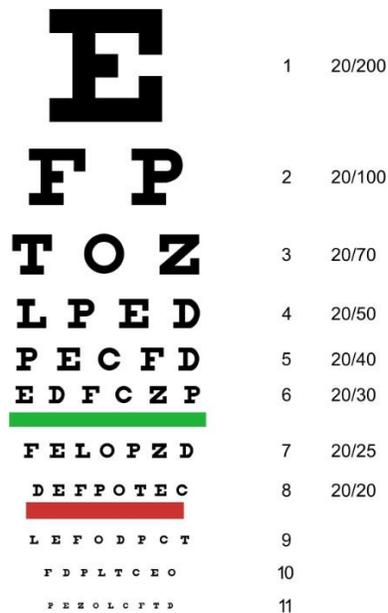
	500 Hz	1000 Hz	2000 Hz	4000 Hz
OD				
OI				

Fuente: Autores de esta tesis.

- **Examen de oftalmología**

El mismo técnico en audiometría realizará esta prueba la cual consiste en evaluar la visión del evaluado y su capacidad de diferenciar objetos y colores. A partir de ella, se puede detectar indicios de enfermedad y recomendar exámenes más profundos. Los resultados serán colocados en el sistema que consolida la información del paciente. Uno de los exámenes más empleados es la cartilla de Snellen como la que se muestra en la Figura 6.2. El tiempo para esta prueba es de alrededor de 3 a 5 minutos.

Figura 6.2. Test de Snellen



Fuente: Autores de esta tesis.

- ***Espirometría***

En el siguiente ambiente, un médico realizará la medición de los flujos de aire que exhala la persona con el objetivo de evaluar indicios de enfermedades neumológicas como: asma y enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC). En la Figura 6.3 se presenta una imagen de este tipo de prueba que se realiza con un instrumento llamado espirómetro. El tiempo promedio para esta prueba es de 3 minutos.

Figura 6.3. Prueba de espirometría



Fuente: Autores de esta tesis.

- ***Valoración musculo esquelética***

El mismo médico realizará esta prueba que consiste en evaluar músculos clave de brazos y piernas, a través de pruebas de fuerza y síntomas como: pérdida de peso, erupciones cutáneas, dolores frecuentes, fiebres, enrojecimientos entre otros. Pueden realizarse pruebas de gravedad y resistencia. El tiempo de esta prueba es entre 5 a 8 minutos.

- ***Examen ecocardiológico***

El mismo médico realizará un examen de ecocardiología al paciente, por el cual a través de ondas sonoras de alta frecuencia se puede observar si el tamaño, el movimiento y la fuerza del corazón son los adecuados. De esta forma se obtienen imágenes del corazón en dos o tres dimensiones dependiendo del equipo. El tiempo de esta prueba es entre 5 a 8 minutos. La Figura 6.4 muestra una imagen referencial de esta prueba.

Figura 6.4. Prueba de ecocardiología



Fuente: Autores de esta tesis.

- **Anamnesis médica**

Consiste en la anamnesis y examen físico que el médico ocupacional realiza al trabajador. También se realizan preguntas sobre molestias actuales y antecedentes clínicos. El tiempo de esta prueba ronda los 5 minutos.

- **Prueba psicológica**

La última prueba es la de psicología que consiste en evaluar aspectos psicométricos, cognitivos, psicofisiológicos, proyectivos y subjetivos. El tiempo promedio para esta prueba es de entre 15 a 20 minutos. Se encontrará supervisada por un psicólogo que además realizará las evaluaciones de las respuestas.

6.1.1.1 Entrega de informe

Los resultados de las pruebas serán entregados de acuerdo con lo indicado por el cliente. Podrá ser enviado a un correo electrónico, vía WhatsApp o impreso. En el reporte se indicará si se encuentra clínicamente sano o si no se encuentra apto en alguno de los aspectos evaluados.

La Figura 6.5 muestra la secuencia de los procesos principales de MEDI MOVIL PERU.

Figura 6.5. Procesos principales operativos



Fuente: Autores de esta tesis.

6.1.1 Procesos de apoyo

Son los procesos auxiliares a los principales, pero que intervienen en la generación de valor de MEDI MOVIL PERU.

6.1.1.1 Pruebas de laboratorio

Las pruebas consisten en aplicar compuestos químicos que hagan reaccionar las sustancias de la muestra. Cabe señalar que para el diagnóstico sea preciso se deben cumplir normas de seguridad rigurosas.

Para el caso de prueba de sangre, se brindará indicaciones a los pacientes; mientras que para el caso de orina y/o heces se les brindará envases en días previos para que puedan traer sus muestras.

6.1.1.2 Gestión administrativa

Se requiere de soporte administrativo para la contratación del personal, las compras y la gestión administrativa en general.

6.1.1.2 Registro de citas

Las personas que reciben a los pacientes serán las encargadas de registrar y agendar las citas. Para ello revisarán los horarios disponibles y realizarán la coordinación de manera directa, vía correo electrónico o vía WhatsApp.

6.1.1.2 Contabilidad

Los registros contables y el pago de impuestos serán realizados por el área de contabilidad asignado, y por lo que deberá realizarle un pago mensual.

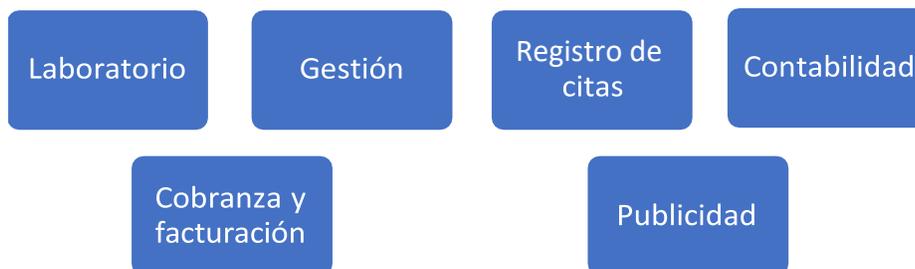
6.1.1.2 Cobranza y facturación

Cada vez que un cliente realice el pago de un examen ocupacional tiene derecho a recibir una boleta de venta o una factura de acuerdo con lo que requiera. En muchos casos, las empresas son las que realizan el pago y solicitan factura para registrarla en su contabilidad.

6.1.1.2 Publicidad

Las actividades de promoción y publicidad serán organizadas por un personal contratado por la empresa.

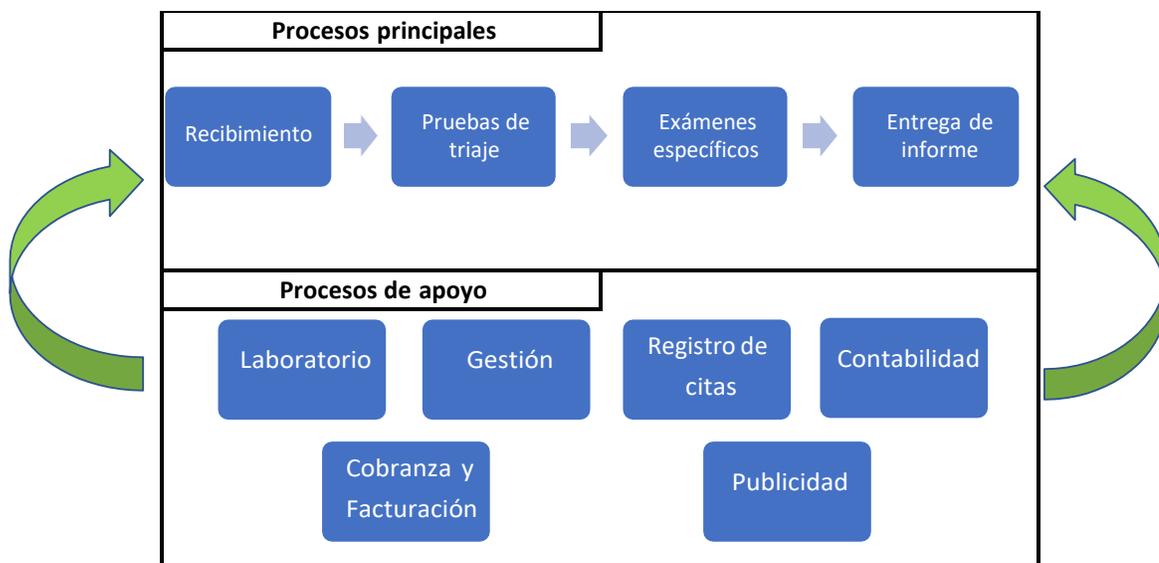
Figura 6.6. Procesos principales operativos



Fuente: Autores de esta tesis.

En resumen, la Figura 6.7 muestra a los procesos principales que reciben el apoyo de los procesos auxiliares.

Figura 6.7. Procesos operativos de MEDI MOVIL PERU

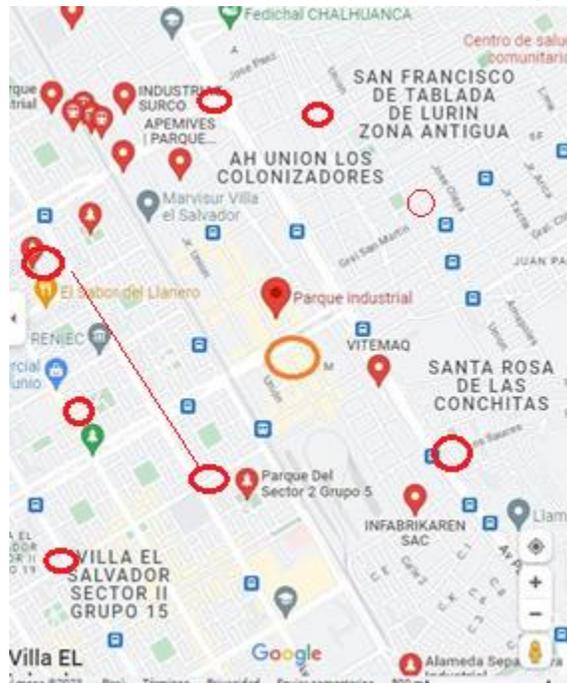


Fuente: Autores de esta tesis.

6.2 Ubicación

La unidad móvil tendrá la facilidad de movilizarse previa coordinación, hacia las ubicaciones a la redonda de la MYPES del parque industrial como se observa en la Figura 6.8. Esto permitirá estar a la disposición de las empresas, que son nuestros clientes objetivos, de poder llegar a las ubicaciones en donde se encuentran y poder evaluar con rapidez a sus trabajadores.

Figura 6.8. Facilidad de movilización - MEDI MOVIL PERU



Fuente: Google Maps

6.2 Distribución de la unidad móvil

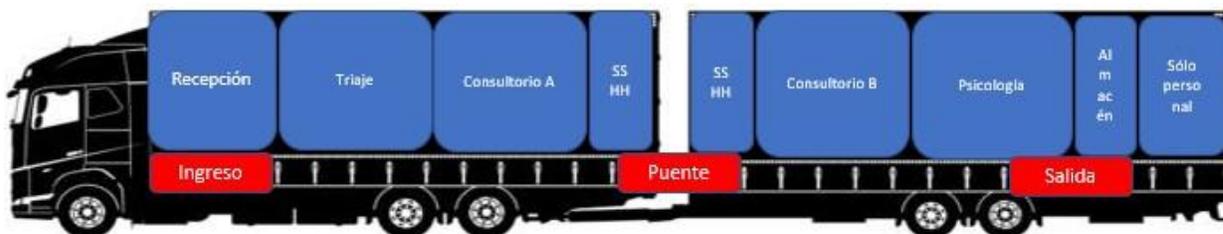
En la Figura 6.9 se muestra cómo se distribuirá la unidad móvil que tendrá una cabina de manejo, al tratarse de un vehículo automotor. Asimismo, contará con un doble remolque. En el primer remolque se encontrará el ingreso que da directamente a la recepción, luego del cual sigue la zona de triaje. Después continúan el primer consultorio y servicio higiénico con el que termina el primer remolque y que se une al segundo a través de un puente.

El primer ambiente del segundo remolque es un segundo servicio higiénico, al que le sigue el segundo consultorio. Luego se encuentra la zona de evaluación psicológica, y luego un

almacén muy cerca de la zona de salida. Al finalizar el segundo remolque se encuentra una zona donde sólo puede ingresar el personal de MEDI MOVIL PERU.

La cabina tiene una medida de alrededor de 3.5 metros, y cada remolque una longitud cercana a los 13 metros, cada uno. El ancho de la unidad móvil es alrededor de los 2.8 metros.

Figura 6.9. Procesos operativos de MEDI MOVIL PERU



Fuente: Autores de esta tesis.

6.2 Herramientas de TI

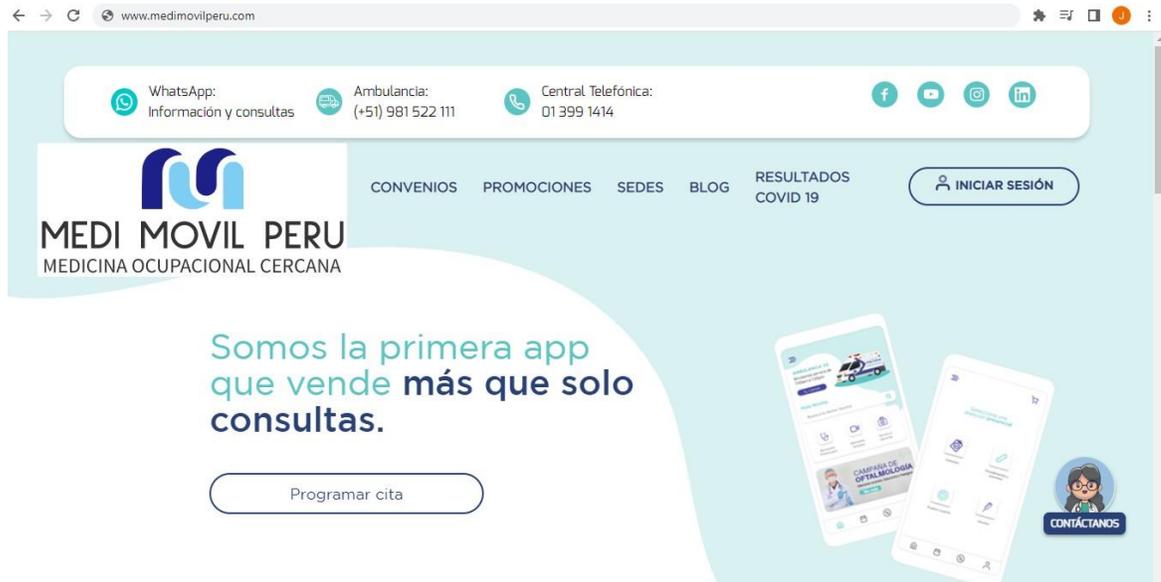
Para la puesta en marcha del plan de negocio se desarrollará una página web de fácil acceso y amigable para los usuarios (ver Figura 6.10).

En ella se podrán ingresar a aspectos generales como: personal actual, fotografías reales de las atenciones, e inicio de sesión por si se desea recibir información médica ocupacional y de la empresa.

A nivel técnico, se tratará de una página web horizontal o plana que tenga como máximo tres niveles de profundidad y mejora la experiencia de usuario. En ese sentido con dos o tres clicks se llegará a la información interesada. De ese modo se podrán identificar patrones de los visitantes y proponer mejoras. La arquitectura estará diseñada en un público que sabe lo que está buscando, no tiene tiempo para distracciones, ni tampoco quiere dificultades al momento de su navegación.

Se ha considerado la web: www.medimovilperu.pe que se centra en el nombre de la empresa y evita confusiones con otras URL.

Figura 6.10. Prototipo página web MEDI MOVIL PERU



Fuente: Autores de esta tesis.

Para mantener los historiales clínicos de manera ordenada, se empleará un software médico. Por ejemplo, la empresa Meditech Solution ofrece el sistema ERP, Odoo que está enfocado en el sector salud, teniendo módulos de: gestión administrativa, salud ocupacional, telemedicina e interoperabilidad. El sistema permite agendar citas y administrar la información de los pacientes, acoplándose sin dificultad a negocios de diferentes tamaños (Meditech, 2023).

A partir de un ERP se pueden ahorrar espacios, pues ya no se almacenan las historias impresas en papel; lo que reduce costos e ineficiencias por pérdidas y errores. El sistema permite ingresar firmas de médicos y generar los informes de resultados para los clientes.

Este mismo ERP permite ingresar a una pasarela de pagos para quienes deseen realizar pagos con tarjeta de crédito/débito. Y permite realizar la facturación de los servicios de manera masiva, semi manual y manual.

Además, este mismo software permite el registro contable de compras y ventas, que permiten descargar archivos en formatos Excel que luego permiten un cálculo rápido de temas tributarios como IGV e impuesto a la renta.

6.2 Equipos y herramientas operativos y de TI

Para el desarrollo del plan de negocios se requiere de equipos, herramientas, instrumentos y mobiliario.

6.1.2 Equipos y herramientas operativas

Para el buen desempeño de MEDI MOVIL PERU se requiere adquirir: 1 cabina de tráiler, 2 remolques acoplables, estructuras metálicas para ensamblar las instalaciones, 4 equipos de aire acondicionado, 1 escritorio pequeño, 4 escritorios medianos, 12 sillas, 2 bancas de madera, 1 toldo, 2 armarios de metal, 2 espirómetros, 2 balanzas con tallímetro , 600 kits de extracción de sangre, 600 kits de recolección de orina, 2 termómetros, 2 otoscopios, 2 audiómetros, 2 cartillas de Snell, 2 eco cardiógrafos, mascarillas, bajalenguas, útiles de escritorio, 1 grupo electrógeno, 2 servicios higiénicos montables.

6.1.2 Equipos y herramientas de TI

Para el buen desempeño de MEDI MOVIL PERU se requiere adquirir: 4 tablets, 1 laptop, 4 licencias de software clínico, 1 POS, 1 diseño de página web, 1 teléfono móvil.

6.2 Indicadores de monitoreo de operaciones y TI

Se proponen indicadores de control que permitan monitorear las actividades operaciones y de TI. En la Tabla 6.1. se presenta el indicador, su definición, la forma de cálculo, la manera como se recolectará la información y la métrica crítica.

Tabla 6.1. Indicadores de control de operaciones y TI

Indicador	Definición	Cálculo	Técnica	Métrica
Cumplimiento de entrega de resultados	Entrega de resultados de exámenes médicos	Promedio fechas de entrega de resultados	Información interna	≤ 5 días
Tiempo de atención por paciente	Minutos de atención por cliente	Promedio minutos de atención	Información interna	≤ 65 minutos
Gestión contable	Cierre contable mensual	Generación de reportes a partir del ERP	Información contable	≤ 5 días
Reclamos	Reclamos de cliente	$(N^{\circ} \text{ reclamo} / N^{\circ} \text{ total de atenciones}) \times 100$	Libro de reclamaciones	$\leq 5\%$

Eficiencia presupuestal	Cumplimiento del presupuesto	(Gasto realizado / Presupuesto asignado) x 100	Estados financieros y presupuesto	<= 100%
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción de clientes	Promedio puntaje de encuestas (del 1 al 10)	Encuesta	>= 8.5 puntos
Abastecimiento de materiales e insumos	Días con problemas de abastecimiento y logística	N° de días con problemas de abastecimiento y logística	Información interna	<= 1 día
Fallas de ERP	Fallas del sistema ERP en el mes	N° de fallas del sistema ERP en el mes	Información interna	<= 5 veces
Falla de página web	Horas de caída de página web	N° de horas de caída de página web en el mes	Información interna	<= 24 horas

Fuente: Autores de esta tesis.

6.1.2 Proyección de atenciones

En base a los resultados del estudio de mercado se obtiene que cada persona demandaría en promedio dos estudios anuales, siendo el número de atenciones los que se presentan en la Tabla 6.2. En el primer año se esperan 26,902 atenciones mientras que en el quinto año se esperan 31,091 atenciones.

Tabla 6.2. Número de atenciones de MEDI MOVIL PERU

	1	2	3	4	5
N° atenciones	13,451	13,947	14,460	14,993	15,546

Fuente: Autores de esta tesis.

6.1.2 Presupuesto de inversión en operaciones y TI

A partir de los equipos, instrumentos y mobiliarios señalados en el punto 7.8, en la Tabla 6.3 se presenta el presupuesto relacionado a las operaciones y tecnologías de la información de la empresa.

Tabla 6.3. Presupuesto de inversión operativo y de TI de MEDI MOVIL PERU

Concepto	Cantidad	Precio sin IGV (S/)	IGV (S/)	Precio con IGV (S/)	Total sin IGV (S/)	Total con IGV (S/)
Cabina de tráiler	1	90,000.0	16,200.0	106,200.0	90,000.0	106,200.0
Alquiler Remolque	2	25,000.0	4,500.0	29,500.0	50,000.0	59,000.0
Estructuras metálicas	1	30,000.0	5,400.0	35,400.0	30,000.0	35,400.0
Aire acondicionado	4	1,400.0	252.0	1,652.0	5,600.0	6,608.0
Escritorio pequeño	1	300.0	54.0	354.0	300.0	354.0
Escritorio mediano	4	500.0	90.0	590.0	2,000.0	2,360.0
Silla	12	120.0	21.6	141.6	1,440.0	1,699.2
Banca	2	180.0	32.4	212.4	360.0	424.8
Toldo	1	400.0	72.0	472.0	400.0	472.0
Armarios de metal	2	150.0	27.0	177.0	300.0	354.0
Espirómetro	2	800.0	144.0	944.0	1,600.0	1,888.0
Balanza con tallímetro	2	1,000.0	180.0	1,180.0	2,000.0	2,360.0
Kit de sangre	600	1.2	0.2	1.4	720.0	849.6
Kit de orina	500	0.5	0.1	0.6	250.0	295.0
Termómetro	2	35.0	6.3	41.3	70.0	82.6
Otoscopio	2	260.0	46.8	306.8	520.0	613.6
Audiómetro	2	15,000.0	2,700.0	17,700.0	30,000.0	35,400.0
Cartilla Snell	2	70.0	12.6	82.6	140.0	165.2
Eco cardiógrafo	2	30,000.0	5,400.0	35,400.0	60,000.0	70,800.0
Paquete de mascarilla	10	30.0	5.4	35.4	300.0	354.0
Paquete de bajalenguas	10	25.0	4.5	29.5	250.0	295.0
Paquete de útiles	5	50.0	9.0	59.0	250.0	295.0
Grupo electrógeno	1	10,000.0	1,800.0	11,800.0	10,000.0	11,800.0
Servicios higiénicos	2	8,000.0	1,440.0	9,440.0	16,000.0	18,880.0
Sistema de cámaras	1	1,500.0	270.0	1,770.0	1,500.0	1,770.0
Sistema de cerrojo	1	3,000.0	540.0	3,540.0	3,000.0	3,540.0
Otros	1	10,891.1	1,960.4	12,851.5	10,891.1	12,851.5
TOTAL (S/)		228,712.8	41,168.3	269,881.1	317,891.1	375,111.5

Fuente: Autores de esta tesis.

Los presupuestos de costos y gastos operacionales serán presentados en el capítulo de evaluación financiera.

6.2 Conclusiones del plan operativo y de TI

Al concluir el plan de operaciones y de TI se definieron los procesos principales y de apoyo de MEDI MOVIL PERU. Dentro del primer grupo se encuentran: recibimiento, pruebas de triaje, exámenes específicos y entrega de informe. Por otro lado, dentro del segundo grupo se encuentran: análisis de laboratorio, gestión administrativa, registro de citas, actividades contables, cobranza y facturación, y publicidad.

La unidad móvil se movilizará a la redonda de la MYPES del parque industrial, esto permitirá estar a la disposición de las empresas, que son nuestros clientes objetivos, de poder llegar a las ubicaciones en donde se encuentran..

La unidad móvil contará con dos remolques. En el primero se encontrarán: la zona de recepción, triaje, el primer consultorio y servicios higiénicos. En el segundo se encontrarán: un consultorio, zona de psicología, un pequeño almacén, un ambiente exclusivo de personal y servicios higiénicos.

Las herramientas de TI están conformadas por una página web amigable con una arquitectura horizontal. La URL será www.medimovilperu.pe. Asimismo, se contará con un ERP de gestión médica llamado Odo que permite: registrar citas, realizar cobros con pasarela de pagos y registros contables.

Tanto las actividades operativas como las de TI contarán con indicadores de control enfocados en la eficiencia de la empresa, la excelencia operativa y la satisfacción del cliente. Se ha estimado una inversión inicial de alrededor de S/ 375 miles.

CAPÍTULO VII: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

La interrelación entre la empresa y sus colaboradores son eslabones fundamentales en la generación de valor de la empresa. Por ello, en este capítulo se presentan la estructura organizacional (a nivel societario, laboral y tributario), el organigrama, las funciones y competencias de los empleados. Asimismo, se propondrán los rangos salariales, con los que se estimará un presupuesto para el plan funcional.

7.1 Objetivos del plan organizacional y de recursos humanos

Los objetivos del plan son:

- Definir las estructuras organizacionales de MEDI MOVIL PERU.
- Proponer un organigrama donde se encuentren todos los colaboradores de la empresa.
- Establecer las funciones, habilidades y competencias que debe poseer cada trabajador.
- Asignar un rango salarial para cada puesto de trabajo.
- Proponer procesos adecuados de: reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Desarrollar un cuadro de monitoreo a partir de indicadores y valores críticos.
- Elaborar un presupuesto que incluya las inversiones, costos y gastos del plan.

7.1 Estructuras organizacionales de la empresa

MEDI MOVIL PERU se desarrollará formalmente bajo los regímenes vigentes del Perú. A continuación, se presentan los regímenes societario, tributario y laboral bajo los que funcionará.

7.1.1 Régimen societario

La plataforma del Gobierno peruano, gob.pe (2023), indica que toda empresa formal debe tener una razón social que se encuentra completamente ligada a su Registro Único de Contribuyente (RUC) que es un número de 8 cifras que la identifica.

Para el caso de MEDI MOVIL PERU se optará por un régimen societario de Sociedad Anónima Cerrada (SAC) que se caracteriza por tener un mínimo de 2 y un máximo de 20 socios accionistas. Debe establecer junta general de accionistas, gerencia general, y de manera opcional un directorio. Los socios deben recibir acciones a cambio de su aporte de capital, lo que debe estar registrado en un libro de matrícula de acciones.

SUNARP (2018) indica que los pasos para constituir legalmente una empresa son:

- i) búsqueda y reserva del nombre que facilite la inscripción en los registros públicos, lo que evitará similitudes con empresas ya existentes
- ii) elaboración de la minuta de constitución de la empresa que es un pacto social en el que se señala la voluntad de los accionistas de formar la empresa
- iii) aporte de capital, que se trata de la transferencia de bienes o dinero a favor de la persona jurídica que se está generando
- iv) elaboración de escritura pública en una notaría, en la que deben estar las firmas de todos los que intervienen en la formación
- v) inscripción en el registro de personas jurídicas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), lo cual es realizado por un notario;
- vi) inscripción del RUC de la persona jurídica que es emitido por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

Los beneficios de desarrollar un negocio formal son principalmente: exposición de una marca de manera legal, aportar en el crecimiento propio y del país, acceder a operaciones del sistema financiero, y acceder a oportunidades de negociación con otros negocios formales.

7.1.1 Régimen tributario

De acuerdo con el portal del Gobierno peruano, gob.pe (2023), existen cuatro regímenes tributarios que son: Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS), Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), Régimen MYPE Tributario (RMT) y Régimen General (RG).

En el caso de MEDI MOVIL PERU se optará por el RMT que aplica tanto para personas naturales como jurídicas que presenten ventas de hasta 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT, donde 1 UIT = S/ 4,950), es decir S/ 8,415,000 y compras sin límites. Bajo este régimen se pueden emitir: facturas, boletas de venta, tickets electrónicos, notas de crédito y débito. Asimismo, se debe presentar una Declaración Jurada anual de impuesto a la renta y la declaración mensual de Impuesto General a las Ventas (IGV). Con respecto al valor de los activos fijos y el número de empleados no hay límite.

Algunas de las ventajas de optar por este régimen son: tributar de acuerdo con las ventas registradas y utilidades generadas, fomentar el crecimiento del sistema empresarial, generar inclusión y reducir la informalidad.

7.1.1 Régimen laboral

Campos (2019) indica que en el Perú existen regímenes que se clasifican de acuerdo con la actividad económica en la que se desarrolla y a su tamaño. En ese sentido existen los siguientes regímenes: de construcción civil, MYPE, agrario, minero, laboral portuario, de trabajadores en exportaciones no tradicionales y pesquero.

Para MEDI MOVIL PERU se optará por el régimen laboral MYPE, para lo cual de acuerdo con Lacamara.pe (s.f.) debe realizarse una inscripción en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (Remype), de otro modo se considera que los empleados pertenecen al régimen laboral común. La inscripción al Remype se realiza a través de una solicitud virtual en el portal web de SUNAT.

Para acogerse al régimen deben estar formalmente constituidas como personal naturales o jurídicas y mantener al menos un empleado. Cabe señalar que, cualquier empresa será excluida del régimen si mantiene vinculaciones de propiedad con grupos económicos empresariales.

Algunas de las características de este régimen son: periodo de prueba de 3 meses para los colaboradores, remuneración no menor a la remuneración mínima vital (RMV, que actualmente

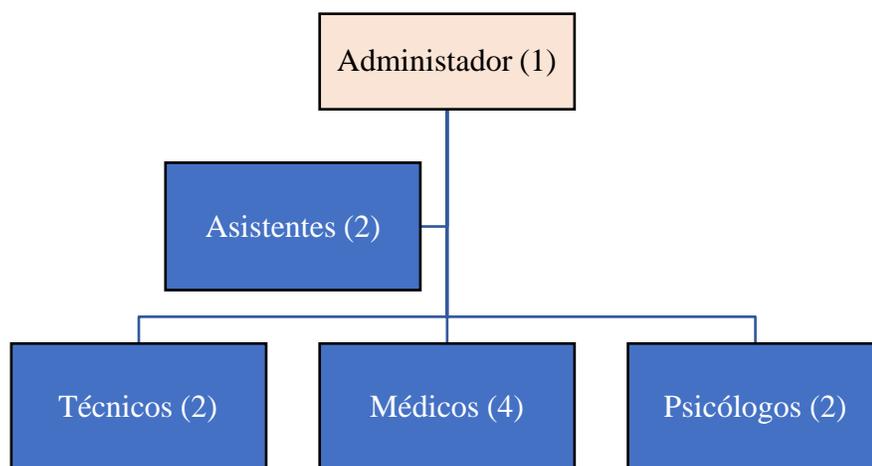
es de S/ 1,025). Periodos laborales de máximo 8 horas diarias y 48 horas semanales. En jornada nocturna no hay derecho al pago adicional del 35% que ofrecen otros regímenes. El descanso semanal es de 1 día que puede ser cualquier día de la semana, y el vacacional es de 15 días al año. No hay derecho a Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) ni a utilidades.

7.1 Organigrama de la empresa

De acuerdo con Louffat (2006) dentro de los modelos organizacionales tradicionales se encuentran: el funcional, el geográfico, el mercado / cliente, de acuerdo con los productos, de acuerdo con los periodos o turnos, de acuerdo con la cantidad de empleados, según procesos productivos, y según la división de productos.

En ese sentido, MEDI MOVIL PERU desarrollará un organigrama funcional que ordena a los empleados de manera vertical de acuerdo con las funciones que desarrollan. En la Figura 7.1 se muestra el organigrama conformado por: 1 administrador, 2 asistentes, 2 técnicos en enfermería, 4 médicos, 2 psicólogos.

Figura 7.1. Organigrama de MEDI MOVIL PERU



Fuente: Autores de esta tesis.

7.1 Horario de funcionamiento

En todas las posiciones, salvo en la de administrador, se rotará al personal en dos turnos. El horario de funcionamiento será de lunes a sábado de corrido de 7:00 a 19:00, es decir el primer turno de 7:00 a 13:00, y el segundo de 13:00 a 19:00. El personal tendrá trabajo operativo de 6

horas corridas, y deberá cumplir 2 horas adicionales de trabajo de gabinete fuera de las instalaciones.

7.1 Perfil de los colaboradores

En este punto se presentan los perfiles de los empleados. Se indican los requisitos, funciones y competencias para cada puesto.

7.1.1 Administrador

Se encarga de velar por el buen funcionamiento del negocio es quien lidera al equipo de MEDI MOVIL PERU y quien prepara los planes para canalizarlos. Vela por la existencia de materiales, insumos y de la excelencia operativa del negocio.

Los requisitos que deberá cumplir son:

- Bachiller o profesional universitario titulado de las carreras de Administración o Ingeniería Industrial.
- Postgrado en Administración o en Gestión Empresarial
- Experiencia profesional no menor a 3 años en jefaturas o gerencias de administración en el sector salud.
- No contar con antecedentes penales, policiales ni judiciales.

Las competencias que deberá cumplir son:

- Liderazgo
- Enfoque en la excelencia operativa
- Excelente manejo de la presión
- Tolerancia

7.1.1 Asistentes

Se encarga de recibir a los pacientes y dar indicaciones. Realiza control del almacén y se lo comunica al administrador. Agenda citas y atiende los canales de comunicación como Whatsapp y redes sociales. Brinda información general sobre las atenciones.

Los requisitos que deberá cumplir son:

- Estudios técnicos en Administración y/o Secretariado.
- Experiencia no menor a 2 años en policlínicos u otras empresas del sector salud.
- No contar con antecedentes penales, policiales ni judiciales.

Las competencias que deberá cumplir son:

- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Elocuencia
- Buen trato al cliente interno y externo
- Responsabilidad

7.1.1 Técnicos de enfermería

Se encarga de recibir pruebas toxicológicas y de realizar pruebas de sangre. También practica a los clientes pruebas de: audiometría y oftalmología.

Los requisitos que deberá cumplir son:

- Estudios técnicos en Enfermería.
- Experiencia no menor a 2 años en policlínicos u otras empresas del sector salud.
- No contar con antecedentes penales, policiales ni judiciales.

Las competencias que deberá cumplir son:

- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Buen trato al cliente interno y externo
- Responsabilidad

- Practica permanente de protocolos sanitarios

7.1.1 Médicos ocupacionales

Se encarga de practicar las pruebas de espirometría y cardiológicas. Asimismo, ausculta a los pacientes, y realiza preguntas y controles para construir la historia clínica de cada paciente. Firman los resultados de las pruebas que realizan y de informes finales.

Los requisitos que deberá cumplir son:

- Estudios profesionales en medicina.
- Experiencia no menor a 4 años en policlínicos u otras empresas del sector salud.
- Experiencia laboral no menor a 2 años en centros de medicina ocupacional.
- No contar con antecedentes penales, policiales ni judiciales.

Las competencias que deberá cumplir son:

- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Buen trato al cliente
- Responsabilidad
- Enfoque en la excelencia operativa

7.1.1 Psicólogos clínicos

Se encarga de ejercer pruebas psicológicas y preparar informes sobre esta materia de cada paciente. Propone nuevas pruebas de acuerdo con la evolución del contexto nacional.

Los requisitos que deberá cumplir son:

- Estudios profesionales en psicología clínica.
- Experiencia no menor a 2 años en psicología ocupacional.
- No contar con antecedentes penales, policiales ni judiciales.

Las competencias que deberá cumplir son:

- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Buen trato al cliente
- Responsabilidad
- Enfoque en la excelencia operativa

7.1 Rangos salariales

El rango salarial de los trabajadores se presenta en la Tabla 7.1. Se coloca un mínimo y un máximo, y se tomará la cifra promedio al momento de la estimación del presupuesto.

Tabla 7.1. Rangos salariales de MEDI MOVIL PERU

	Rango Salarial (S/)
Administrador	2,500 - 4,000
Asistente	1,025 - 1,500
Técnico	1,500 - 2,000
Médico	4000 - 5,500
Psicólogo	2,500 - 3,500

Fuente: Autores de esta tesis.

7.1 Procesos de reclutamiento, selección y contratación

El administrador de MEDI MOVIL PERU provendrá de esta clínica lo que acelerará la puesta en marcha del proyecto y el uso eficiente de recursos.

El administrador tendrá las instrucciones directas de los accionistas de las acciones. En cuanto al recurso humano se encargará de elegirlo y supervisarlos.

Tomando en cuenta el perfil establecido para cada puesto, solicitará las fichas del personal que ya haya trabajado con el grupo, y los invitará a participar del proceso. La evaluación de ficha incluye: ausencia de problemas laborales previos y experiencia comprobada según el perfil del puesto.

El administrador elegirá las 5 hojas de vida que considere más apropiadas para cada puesto, y se comunicará con ellos vía telefónica. En esta comunicación preguntará si les interesa participar de esta nueva experiencia, en caso no les interese será reemplazado por otro postulante. En esta etapa también se informará del salario ofrecido.

De los 5 postulantes se elegirán a los 2 que se consideren más aptos, los cuales serán entrevistados en conjunto con el administrador y los accionistas. El postulante elegido pasará a ser incorporado como empleado de MEDI MOVIL PERU.

7.1 Indicadores de desempeño del personal

Se propone supervisar al personal a partir de indicadores de desempeño con los objetivos de alcanzar las metas operativas y la satisfacción del cliente. En la Tabla 7.2 se presentan los indicadores que se utilizarán.

Tabla 7.2. Indicadores de desempeño de Recursos Humanos

Indicador	Definición	Forma de cálculo	Información para cálculo	Métrica
Rotación de empleados	Permanencia de los empleados	$(N^{\circ} \text{ renuncias} / N^{\circ} \text{ trabajadores}) \times 100$	Información interna	$\leq 5\%$
Ausentismo	Días de ausencia	$(N^{\circ} \text{ días ausentes} / N^{\circ} \text{ días de trabajo}) \times 100$	Información interna	$\leq 5\%$
Tardanza	Horas de tardanza	Suma N° horas de tardanza al mes	Información interna	≤ 1
Vacantes sin cubrir	Días promedio de vacante sin cubrir	N° días promedio	Información interna	$= 0$
Satisfacción de clientes	Puntaje promedio de satisfacción en la atención (del 1 al 5)	Promedio de puntajes de encuestas respondidas	Encuesta	≥ 4

Fuente: Autores de esta tesis

7.1 Presupuesto organizacional y de RRHH

En la Tabla 7.3 se presenta el presupuesto organizacional y de recursos humanos. Se requiere una inversión de S/ 4,700 en el año 0. Por otro lado, se requieren presupuesto para el pago de salarios que en el primer periodo es de S/ 395,575 y ascienden en el quinto periodo a S/ 445,223. El presupuesto asignado a actividades de contabilidad, publicidad y mantenimiento que será tercerizado será presentado directamente en el capítulo de evaluación financiera.

Tabla 7.3. Presupuesto organizacional y de RRHH

	0	1	2	3	4	5
Constitución empresarial	2,500					
Selección de personal	1,200					
Inducción	1,000					
Actividades internas		2,000	2,060	2,122	2,185	2,251
Administrador		42,250	43,518	44,823	46,168	47,553
Asistente		32,825	33,810	34,824	35,869	36,945
Técnico		45,500	46,865	48,271	49,719	51,211
Médico		195,000	200,850	206,876	213,082	219,474
Psicólogo		78,000	80,340	82,750	85,233	87,790
TOTAL (S/)	4,700	395,575	407,442	419,666	432,255	445,223

Fuente: Autores de esta tesis

7.1 Conclusiones del plan organizacional y de RRHH

Al finalizar este capítulo se concluye que MEDI MOVIL PERU será una sociedad anónima cerrada bajo el Régimen MYPE Tributario (RMT) y bajo el régimen laboral MYPE. La empresa se regirá bajo un organigrama funcional conformado por 11 colaboradores internos.

La empresa funcionará 12 horas diariamente de lunes a sábado, en dos turnos. Se ha definido el perfil de los colaboradores lo que incluye: funciones, requisitos mínimos y competencias. Para cada puesto se ha definido un rango salarial. Los colaboradores serán monitoreados a partir de indicadores de satisfacción y cumplimiento de la jornada laboral.

Para este plan funcional se requiere una inversión inicial de S/ 4,700. El presupuesto se ha proyectado tomando como referencia el promedio del rango salarial de cada puesto llegando a ser en el quinto año alrededor de S/ 445 miles.

CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se realizará la evaluación financiera de MEDI MOVIL PERU con el objetivo de determinar su viabilidad. Se propondrán los supuestos; se estimarán las ventas, costos, gastos y flujos de caja. A partir de ello se estimará el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

8.1 Supuestos de evaluación

Los supuestos a tomar en cuenta para la evaluación son:

- Se evalúa el proyecto con un horizonte de cinco años con periodicidad anual.
- La tasa de depreciación de los activos fijos es de 10% anual.
- Se asume un valor de recupero de los activos fijos al quinto año equivalente al 20% del valor de adquisición.
- No se toma en cuenta los pagos del IGV para la evaluación del proyecto, debido a que su recaudación es por completo del Estado Peruano; y la empresa no puede incorporarlo como parte de sus fuentes de capital.
- La tasa impositiva anual es de 29.5%.

8.2 Ingresos

Los ingresos de MEDI MOVIL PERU provienen de la venta de exámenes médicos ocupacionales. En la Tabla 8.1 se presentan los precios (sin IGV) y el número de atenciones anuales proyectados; a partir de ellos se estiman las ventas que son de S/ 1,229,965 en el primer año y alcanzan S/ 1,599,927 en el quinto año.

Tabla 8.1. Ingresos de MEDI MOVIL PERU

	1	2	3	4	5
Precio	91.44	94.18	97.01	99.92	102.92
N° atenciones	13,451	13,947	14,460	14,993	15,546
Ventas	1,229,965	1,313,544	1,402,802	1,498,126	1,599,927

Fuente: Autores de esta tesis

8.3 Inversiones

Se ha estimado inversiones iniciales que suman S/ 492,419 por tres conceptos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo (ver Tabla 8.2). Los activos fijos serán depreciados 10% anual, mientras que los activos intangibles serán amortizados en los tres primeros años de funcionamiento

Tabla 8.2. Inversiones iniciales de MEDI MOVIL PERU

Activos fijos	317,891
Intangibles	21,700
Capital de trabajo	152,828
Inversión inicial (S/)	492,419

Fuente: Autores de esta tesis

El capital de trabajo se ha estimado como el equivalente de dos meses de costos y gastos desembolsables (costos de ventas, gastos de marketing, pagos a municipio, servicios, limpieza, contabilidad y legal, TI y planillas). En la Tabla 8.3 se presenta la estimación de capital de trabajo, mientras que en la Tabla 8.4 se presenta las inversiones anuales que deben realizarse y que se recuperan por completo en último año.

Tabla 8.3. Capital de trabajo de MEDI MOVIL PERU

	1	2	3	4	5
Capital de trabajo	152,828	159,591	166,705	174,191	182,070

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 8.4. Inversiones de capital de trabajo de MEDI MOVIL PERU

	0	1	2	3	4	5
Inversiones en capital de trabajo	-152,828	-6,763	-7,114	-7,486	-7,879	182,070

Fuente: Autores de esta tesis

8.4 Costos y gastos

En la Tabla 8.5 se presentan tanto los costos desembolsables (costos de ventas, gastos de marketing, pagos a municipio, servicios, limpieza, contabilidad y legal, TI y planillas) como no desembolsables (depreciación y amortización de intangibles) del proyecto. Para el primer año se estiman costos y gastos que suman S/ 955,988 y que se incrementan hasta S/ 1,124,207 en el último año. Los costos más significativos son las planillas y los costos de ventas, representado estos últimos el 28% de las ventas.

Tabla 8.5. Costos y gastos de MEDI MOVIL PERU

	1	2	3	4	5
Costo de Ventas	344,390	367,792	392,785	419,475	447,980
Gastos de marketing	28,600	29,458	30,342	31,252	32,190
Pagos al municipio	72,000	74,160	76,385	78,676	81,037
Luz, agua y teléfono	20,000	20,600	21,218	21,855	22,510
Limpieza	30,000	30,900	31,827	32,782	33,765
Contabilidad y legal	14,400	14,832	15,277	15,735	16,207
TI	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Planilla	395,575	407,442	419,666	432,255	445,223
Depreciación	31,789	31,789	31,789	31,789	31,789
Amortización	7,233	7,233	7,233	0	0
Total costos y gastos (S/)	955,988	996,567	1,039,252	1,076,932	1,124,207

Fuente: Autores de esta tesis

8.5 Estado de resultados

Habiendo estimado las ventas, costos y gastos se pueden proyectar los estados de resultados para el periodo de evaluación. En la Tabla 8.6 se presentan los estados de resultados, en los que se observa que la utilidad después de impuestos es de S/ 193,154 para el primer periodo y llega a S/ 335,383 en el quinto año.

Tabla 8.6. Estados de resultados de MEDI MOVIL PERU (S/)

	1	2	3	4	5
Ventas	1,229,965	1,313,544	1,402,802	1,498,126	1,599,927
Costo de Ventas	-344,390	-367,792	-392,785	-419,475	-447,980
Utilidad Bruta	885,575	945,751	1,010,017	1,078,651	1,151,947
Gastos de marketing	-28,600	-29,458	-30,342	-31,252	-32,190
Pagos al municipio	-72,000	-74,160	-76,385	-78,676	-81,037

Luz, agua y teléfono	-20,000	-20,600	-21,218	-21,855	-22,510
Limpieza	-30,000	-30,900	-31,827	-32,782	-33,765
Contabilidad y legal	-14,400	-14,832	-15,277	-15,735	-16,207
TI	-12,000	-12,360	-12,731	-13,113	-13,506
Planilla	-395,575	-407,442	-419,666	-432,255	-445,223
Depreciación	-31,789	-31,789	-31,789	-31,789	-31,789
Amortización	-7,233	-7,233	-7,233		
Utilidad antes de impuestos	273,977	316,977	363,550	421,193	475,720
Impuestos	-80,823	-93,508	-107,247	-124,252	-140,337
Utilidad después de impuestos	193,154	223,469	256,303	296,941	335,383

Fuente: Autores de esta tesis

8.6 Tasa de descuento

Se empleará una tasa de descuento de 20%, la cual ha sido señalada por el área de contabilidad de la casa matriz.

8.7 Flujos de caja

En la Tabla 8.7 se presentan los flujos de caja del proyecto. Se observa que el flujo de caja operativo es de S/ 232,176 para el primer año, alcanzando la cifra de S/ 367,172 en el quinto año.

Por otro lado, el flujo de caja inversiones muestra una inversión inicial de S/ 492,419 e inversiones adicionales por capital de trabajo en los periodos 1-4. En el último año se observa un ingreso de S/ 273,781 que es la suma del valor de recupero de los activos fijos y el capital de trabajo.

Al sumar los flujos de caja operativos y de inversión se obtiene la inversión inicial en el año 0, un valor de S/ 225,413 en el primer año y un valor de S/ 640,953 en el quinto año.

Tabla 8.7. Flujos de caja de MEDI MOVIL PERU (S/)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1,229,965	1,313,544	1,402,802	1,498,126	1,599,927
Costo de Ventas		-344,390	-367,792	-392,785	-419,475	-447,980
Gastos de marketing		-28,600	-29,458	-30,342	-31,252	-32,190
Pagos al municipio		-72,000	-74,160	-76,385	-78,676	-81,037
Luz, agua y teléfono		-20,000	-20,600	-21,218	-21,855	-22,510
Limpieza		-30,000	-30,900	-31,827	-32,782	-33,765
Contabilidad y legal		-14,400	-14,832	-15,277	-15,735	-16,207
TI		-12,000	-12,360	-12,731	-13,113	-13,506
Planilla		-395,575	-407,442	-419,666	-432,255	-445,223
Impuestos		-80,823	-93,508	-107,247	-124,252	-140,337
Flujo de Caja Operativo		232,176	262,491	295,325	328,730	367,172
Flujo de Caja Inversiones	-492,419	-6,763	-7,114	-7,486	-7,879	273,781
Flujo de Caja Económico	-492,419	225,413	255,377	287,840	320,851	640,953

Fuente: Autores de esta tesis

8.8 Evaluación financiera

Los flujos de caja económicos señalados en la Tabla 8.7 son descontados o traídos a valor presente con la tasa de descuento de 20%. De ese modo se obtiene un VAN de S/ 451,661 que es mayor a S/ 0 lo que quiere decir que el proyecto es viable financieramente. Asimismo, se obtiene una TIR de 50.51% que supera a la tasa de descuento lo que valida el cálculo del VAN. La TIR representa casi 2.5 el costo de oportunidad debido a que en un primer momento se realiza un desembolso significativo de inversiones que luego se van recuperando progresivamente conforme se desarrolla el proyecto.

Al calcular el payback descontado se obtiene que la inversión inicial se recupera pasados los dos años, exactamente el momento 2.76.

8.9 Análisis de riesgo financiero

Se realizará el análisis de riesgo financiero a partir de dos variables: precio y costo variable. Para ello se utilizará: el punto muerto financiero, el análisis de sensibilidad unidimensional, el análisis de sensibilidad bidimensional y el análisis de escenarios.

8.10 Punto muerto financiero

El punto muerto financiero permite estimar los máximos o mínimos antes de que un proyecto deje de ser viable es decir en el que el VAN es igual a S/ 0. Los resultados señalan que:

- El precio tendría que reducirse en 22% antes de que el proyecto deje de ser viable financieramente.
- El costo de ventas tendría que aumentar en 53.1% antes de que el proyecto deje de ser viable financieramente.

8.11 Análisis de sensibilidad unidimensional

En la Tabla 8.8 se muestra como varían el VAN y la TIR ante variaciones del precio. Un aumento del 10% de los precios aumenta el VAN a S/ 656,668 y la TIR a 63.22%; mientras que una reducción del 10% de los precios reduce el VAN a S/ 246,653 y la TIR a 37.17%. Esto sucede sin que las demás variables cambien.

Tabla 8.8. Análisis unidimensional de variación de precios

		VAN	TIR
		451,661	50.51%
Variación de precios	10%	656,668	63.22%
	8%	615,667	60.72%
	6%	574,665	58.20%
	4%	533,664	55.66%
	2%	492,662	53.10%
	0%	451,661	50.51%
	-2%	410,659	47.90%
	-4%	369,658	45.26%
	-6%	328,656	42.60%
	-8%	287,655	39.90%
	-10%	246,653	37.17%

Fuente: Autores de esta tesis

En la Tabla 8.9 se muestra como varían el VAN y la TIR ante variaciones del costo de ventas. Un aumento del 10% del costo de ventas reduce el VAN a S/ 366,602 y la TIR a 44.62%; mientras

que una reducción del 10% de los precios aumenta el VAN a S/ 536,719 y la TIR a 56.49%. Esto sucede sin que las demás variables cambien.

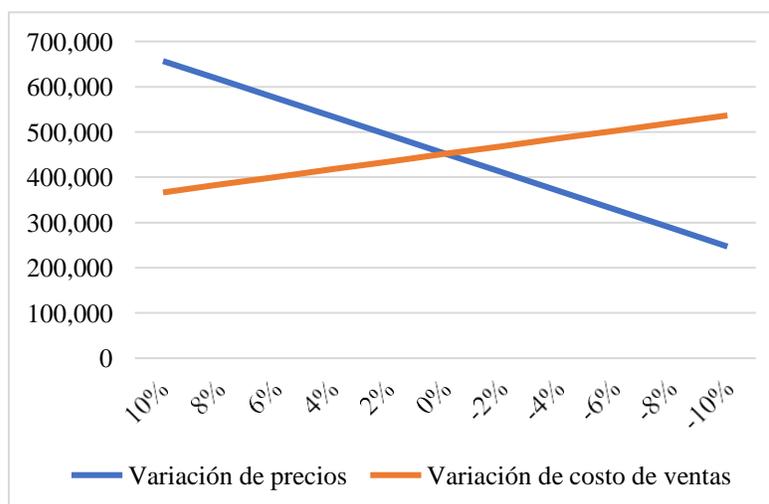
Tabla 8.9. Análisis unidimensional de variación de costo de ventas

		VAN	TIR
		451,661	50.51%
Variación de costo de ventas	10%	366,602	44.62%
	8%	383,614	45.79%
	6%	400,626	46.97%
	4%	417,637	48.14%
	2%	434,649	49.33%
	0%	451,661	50.51%
	-2%	468,672	51.70%
	-4%	485,684	52.89%
	-6%	502,696	54.09%
	-8%	519,708	55.29%
	-10%	536,719	56.49%

Fuente: Autores de esta tesis

Al graficar las variaciones de ambas variables por separados, en la Figura 8.1 se observa que la variación de precios presenta mayor pendiente que la variación de costo de ventas, por lo que es la variable más sensible.

Figura 8.1. Análisis unidimensional de variación de precios y de costo de ventas



Fuente: Autores de esta tesis

8.1.1 Análisis de sensibilidad bidimensional

En la Tabla 8.10 se presentan los VAN cuando las dos variables cambian simultáneamente. Por ejemplo, cuando el costo de ventas aumenta 10% y el precio aumenta en 8% el VAN aumenta de S/ 451,661 a S/ 523,803; mientras que cuando el costo de ventas disminuye en 10% y el precio se reduce en 6% el VAN se reduce de S/ 451,661 a S/ 408,611.

Tabla 8.10. Análisis bidimensional de variación de precios y variación de costo de ventas

		Variación de costo de ventas										
		10%	8%	6%	4%	2%	0%	-2%	-4%	-6%	-8%	-10%
Variación de precios	10%	563,104	581,817	600,529	619,242	637,955	656,668	675,381	694,094	712,807	731,520	750,233
	8%	523,803	542,176	560,549	578,921	597,294	615,667	634,039	652,412	670,785	689,157	707,530
	6%	484,503	502,536	520,568	538,600	556,633	574,665	592,698	610,730	628,762	646,795	664,827
	4%	445,203	462,895	480,587	498,279	515,972	533,664	551,356	569,048	586,740	604,432	622,125
	2%	405,902	423,254	440,606	457,958	475,310	492,662	510,014	527,366	544,718	562,070	579,422
	0%	366,602	383,614	400,626	417,637	434,649	451,661	468,672	485,684	502,696	519,708	536,719
	-2%	327,302	343,973	360,645	377,316	393,988	410,659	427,331	444,002	460,674	477,345	494,017
	-4%	288,002	304,333	320,664	336,995	353,327	369,658	385,989	402,320	418,652	434,983	451,314
	-6%	248,701	264,692	280,683	296,674	312,665	328,656	344,647	360,638	376,629	392,620	408,611
	-8%	209,401	225,052	240,703	256,353	272,004	287,655	303,306	318,956	334,607	350,258	365,909
	-10%	170,101	185,411	200,722	216,032	231,343	246,653	261,964	277,274	292,585	307,896	323,206

Fuente: Autores de esta tesis

8.1.1 Análisis de escenarios

Se han estimado tres escenarios. El primero es el escenario esperado en el que no hay variaciones en ninguna de las dos variables críticas, siendo los resultados los señalados en el punto 8.8. El segundo es un escenario pesimista en el que se reduce el precio en 10% y aumentan los costos de ventas en 10% lo que resulta en un VAN de S/ 170,101 y una TIR de 31.8%. El tercero es un escenario optimista en el que los precios aumentan en 10% y los costos de ventas se reducen 10% lo que resulta en un VAN de S/ 750,233 y una TIR de 69.8%. En la Tabla 8.11 se presentan los resultados de los tres escenarios.

Tabla 8.11. Análisis de escenarios MEDI MOVIL PERU

	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación precio	-10%	0%	10%
Variación costo de ventas	10%	0%	-10%
VAN	170,101	451,661	750,233
TIR	31.8%	50.5%	69.8%

Fuente: Autores de esta tesis

9. Conclusiones

Al finalizar el capítulo se puede concluir que el proyecto es financieramente viable al presentar un VAN de S/ 451,661 y una TIR de 50.51%. Para ello se requiere una inversión inicial de S/ 492,419.

El proyecto arroja utilidades después de impuestos de S/ 193,154 en el primer año que alcanzan los S/ 335,383 en el quinto año. El flujo de caja económico del primer periodo es de S/ 225,413 y alcanza los S/ 640,953 en el último año.

Al realizar el análisis de riesgo financiero se identificó que el precio tendría que reducirse en 22% o el costo de ventas tendría que aumentar en 53.1% antes de que el VAN sea negativo. De estas dos variables, la más sensible es la variación de precios al presentar mayor pendiente. Cabe señalar que incluso en un escenario pesimista el VAN continúa siendo positivo.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar la presente investigación se pueden llegar a algunas conclusiones y recomendaciones a tomar en cuenta en futuros estudios.

9.1 Conclusiones

En este punto se presentan las conclusiones de la investigación a partir de los objetivos propuestos inicialmente.

Objetivo general: Evaluar la viabilidad de la implementación de la Unidad Móvil de Salud Ocupacional en el distrito de Villa El Salvador

Al finalizar el estudio se ha comprobado la viabilidad operativa, organizacional, de mercado y financiera de la idea de negocio propuesta.

Objetivo específico 1: Analizar la situación actual de la seguridad y salud en el trabajo en el Perú

A nivel mundial existen organismos que velan por la protección de los trabajadores como la OIT (Organización Mundial del Trabajo), la cual tiene como fin establecer normas y directrices a nivel global, en pro de generar condiciones de trabajo dignas y propicias para todas las personas. Así mismo la OMS (Organización Mundial de la Salud), promueve políticas de fortalecimiento para el cuidado y protección de los servicios de la seguridad y salud en el trabajo a nivel mundial.

En Perú la Seguridad y Salud en el Trabajo se empezó a reglamentar de manera indirecta con la Ley 29783 (El Peruano, 2012) en la cual se dan las primeras directrices y definiciones claves de la seguridad y salud en el trabajo. Hablar de Salud Ocupacional en el Perú, es hablar del Instituto de Salud Ocupacional (ISO), que inicia su historia con la creación del Departamento Nacional de Higiene Industrial por Decreto Supremo el 5 de agosto de 1940; el cual, posteriormente, se transformó en el Instituto de Salud Ocupacional.

En Lima existen alrededor de 150 clínicas especializadas en salud ocupacional, habiendo dejado de atender más del 20% debido a la pandemia. Algunas de las que dejaron de atender se

reincorporaron; sin embargo, existe aún una demanda desatendida para este rubro enfocado en la población económicamente activa (PEA). Cabe señalar que existen numerosos casos, en los que las personas creen sentirse sanas sin haberse realizado exámenes; lo que evidencia descuido por gran parte de la población y lo que podría tener un desenlace trágico.

Objetivo específico 2: Realizar un estudio de mercado que permita identificar la opinión de expertos en el sector salud; así como reconocer las principales características del público objetivo

Se realizó un estudio de mercado cualitativo a partir de entrevistas a expertos. A partir de ellas se identificó lo siguiente: en la región la mejor oferta se encuentra en Chile, Colombia y México; en el Perú la mejor oferta se encuentra en Lima; la mayor parte de centros de salud ocupacionales en el Perú cuentan con estándares mínimos de calidad y confiabilidad, y no cuentan con sistemas de información adecuados. Los aspectos que deberían mejorarse se relacionan a: herramientas tecnológicas de gestión, calidad, capacitación del personal y controles de exigencias mínimas. Existe oferta de centros de salud en el cono sur, pero que carecen de calidad, protocolos y procedimientos. Al consultárseles sobre la propuesta de negocio señalaron que era una buena iniciativa, novedosa, interesante, útil e inédita.

Los principales resultados del estudio de mercado cuantitativo son: la mayor parte de los encuestados son varones (72.5%), los encuestados viven mayormente en Villa El Salvador (46.0%) y Villa María del Triunfo (22.9%), el 59.1% de encuestados tiene entre 29 y 50 años, el 31.9% de los encuestados señaló un ingreso familiar entre los S/ 2,051 a S/ 3,075, el 41.6% labora para una empresa como dependiente, el 54.4% y 22.7% se realizan exámenes con frecuencia anual y semestral, respectivamente; en el 46.5% de hogares al menos una persona se realiza exámenes médicos. El 33.1% se encuentra al menos “algo satisfecho”, siendo los aspectos más importantes en su elección: el precio y la rapidez en la atención y entrega de resultados. El 91.9% de encuestados aceptaría atenderse en la propuesta de negocio, mayormente en el horario de 6:00 am a 9:00 am (46%). El medio preferido para agendar la cita es el WhatsApp (44.1%). Se preferiría el pago a través de aplicativo (61.7%).

Se identificó un mercado total de 1500 empresas e industrias, así como 401,466 personas. El mercado potencial se reduce a 203,288. A partir de las preguntas de descarte se estimó el mercado efectivo de 134,509 personas. El mercado meta que se propone es el 5% del mercado efectivo, es decir 6,725 personas.

Objetivo específico 3: Desarrollar un análisis y planeamiento estratégico que permita generar valor a los stakeholders involucrados.

A partir del análisis SEPTTEG se identificó una mayor conciencia por el cuidado de la salud, incertidumbre política que contagia la economía local, una mayor actuación de la telemedicina y el incremento de enfermedades a partir de factores medioambientales.

Por otro lado, a partir de las fuerzas de Porter se identificó una rivalidad de empresas actuales baja, poder de negociación de consumidores alto, poder de negociación de proveedores medio, nuevos competidores con poder medio, y sustitutos con poder bajo.

Se ha identificado un punto en el Parque Industrial de Villa el Salvador es una de las zonas industriales más importantes del Perú. Alberga alrededor de 1,500 empresas formales generando 7,000 puestos de trabajo directos. Actualmente los empleados demandan servicios médicos de seguridad ocupacional; sin embargo, no cuentan con un centro de salud cercano.

En este contexto se determina que la estrategia más adecuada es la de enfoque o segmentación, pues se cuenta con un público desatendido dentro de un área bien definida.

Objetivo específico 4: Elaborar una estrategia de mercadotecnia alineada a los resultados del estudio de mercado y de la situación actual del rubro

La empresa cuenta con objetivos cuantitativos como: alcanzar un nivel de facturación de S/ 7 millones en el quinto año del proyecto, y alcanzar un nivel de atención acumulado de 36 miles de personas para el mismo periodo. Se planea posicionar como una unidad móvil pionera en lo que se refiere a medicina ocupacional.

Se estima que el primer año se atenderán 6,725 personas y que se irá creciendo de acuerdo con el dinamismo de la economía alcanzando 7,773 personas atendidas en el quinto periodo. A partir de la macrosegmentación se definió la necesidad de ofrecer exámenes médicos ocupacionales a varones y mujeres de distritos del cono sur, haciendo uso de tecnología moderna.

A partir del análisis de Flor de Lovelock se determinó que el producto básico es el examen médico ocupacionales, pero que existen complementos que no pueden descuidarse como: la cordialidad en la atención, la información precisa, el cuidado sanitario y las formas de pagos.

Al realizar el mix de marketing se establece que la empresa se llamará MEDI MOVIL PERU y que su slogan será MEDICINA OCUPACIONAL CERCANA. A partir de los resultados del estudio de mercado se determinó el precio inicial de S/ 107.90 (incluido IGV). La única plaza será la unidad móvil. Se desarrollará publicidad a través de redes sociales, activaciones en el lanzamiento, y merchandising (lapiceros y pelotas antiestrés).

Se ha estimado un presupuesto para el lanzamiento de S/ 17,000; luego del cual irá incrementándose hasta S/ 32,190 en el quinto periodo.

Objetivo específico 5: Desarrollar el plan operativo y de recursos humanos para la puesta en marcha de la idea de negocio

Se definieron los procesos principales y de apoyo de MEDI MOVIL PERU. Dentro del primer grupo se encuentran: recibimiento, pruebas de triaje, exámenes específicos y entrega de informe. Por otro lado, dentro del segundo grupo se encuentran: análisis de laboratorio, gestión administrativa, registro de citas, actividades contables, cobranza y facturación, y publicidad.

La ubicación de la unidad móvil será entre la calle Los Artesanos y la avenida de La Solidaridad. Se contará con la autorización del municipio; y se contribuirá con el ornato de la zona y su limpieza.

La unidad móvil contará con dos remolques. En el primero se encontrarán: la zona de recepción, triaje, el primer consultorio y servicios higiénicos. En el segundo se encontrarán: un consultorio, zona de psicología, un pequeño almacén, un ambiente exclusivo de personal y servicios higiénicos.

MEDI MOVIL PERU será una sociedad anónima cerrada bajo el Régimen MYPE Tributario (RMT) y bajo el régimen laboral MYPE. La empresa se registrará bajo un organigrama funcional conformado por 11 colaboradores internos.

La empresa funcionará 12 horas diariamente de lunes a sábado, en dos turnos. Se ha definido el perfil de los colaboradores lo que incluye: funciones, requisitos mínimos y competencias. Para cada puesto se ha definido un rango salarial. El proceso de reclutamiento y selección serán liderado por el administrador y cuenta con el respaldo y la experiencia de la Clínica Virgen de Guadalupe. Los colaboradores serán monitoreados a partir de indicadores de satisfacción y cumplimiento de la jornada laboral.

Objetivo específico 6: Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.

El proyecto es financieramente viable al presentar un VAN de S/ 451,661 y una TIR de 50.51%. Para ello se requiere una inversión inicial de S/ 492,419.

El proyecto arroja utilidades después de impuestos de S/ 193,154 en el primer año que alcanzan los S/ 335,383 en el quinto año. El flujo de caja económico del primer periodo es de S/ 225,413 y alcanza los S/ 640,953 en el último año.

Al realizar el análisis de riesgo financiero se identificó que el precio tendría que reducirse en 22% o el costo de ventas tendría que aumentar en 53.1% antes de que el VAN sea negativo. De estas dos variables, la más sensible es la variación de precios al presentar mayor pendiente. Cabe señalar que incluso en un escenario pesimista el VAN continúa siendo positivo.

9.1 Recomendaciones

A partir de los resultados de la investigación se recomienda lo siguiente:

- Realizar un testeo de mercado periódicamente para validar que los hábitos de consumos y preferencias del mercado no han sufrido variaciones significativas.

En base a los resultados de esta primera unidad móvil tratar de replicar la idea de negocio en otros distritos del cono sur de Lima

Referencias

Arbaiza, L. (2013). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Perú: Esan ediciones.

Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización*. Perú: Esan ediciones.

Barraza, A. (2014). "Healthy Lab": móvil clínico, salud ocupacional aplicada al rubro minero. : <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/129997>

BCRP (2022). *Reporte de inflación 2022. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*.

Cuba, K. (2022). *Pandemia del covid-19 impulsó crecimiento de industria nacional de dispositivos médicos*. <https://andina.pe/Agencia/noticia-pandemia-del-covid19-impulso-crecimiento-industria-nacional-dispositivos-medicos-890057.aspx>

Ellis, E. (2022). *La evolución de los desafíos multidimensionales que enfrenta Perú: la crisis política*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/05/la-evolucion-de-los-desafios-multidimensionales-que-enfrenta-peru-parte-i-la-crisis-politica/>

Gobierno Peruano (2022). *¿Qué es Telesalud?* <https://www.gob.pe/11530-que-es-telesalud>

Gómez, D. (2022). *Latam Health 2022: La PUCP y el MIT organizan workshop regional sobre desarrollo e innovación en tecnología médica*. <https://puntoedu.pucp.edu.pe/investigacion-y-publicaciones/investigacion/latam-health-2022-workshop-pucp-mit-innovacion-tecnologia-medica/>

Guevara, A. (2022). *Frecuencia de atenciones realizadas en el servicio de medicina general, según sexo, en el distrito de Villa El Salvador, Lima-Perú*.

IPE (2021). *Gasto en salud en tiempos del COVID-19*. <https://www.ipe.org.pe/portal/gasto-en-salud-en-tiempos-del-covid-19/#:~:text=Gasto%20monetario%20de%20los%20hogares,lo%20reportado%20en%20el%202019.>

- Michilot, A. (2019). ¿Qué tan saludables son los hábitos de los peruanos?. <https://gestion.pe/economia/empresas/que-tan-saludables-son-los-habitos-de-los-peruanos-noticia/?ref=gesr>
- Phillipps, F. (2022). Plan esencial de aseguramiento de salud. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-plan-esencial-de-aseguramiento-en-salud/>
- Porter, M (2009). *Estratégica Competitiva*. (Edición revisada 37ª reimpresión) México. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2021). Retos para impulsar la telemedicina en Perú. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/retos-para-impulsar-la-telemedicina-en-peru>
- VES.org (2022). Parque Industrial de Villa el Salvador. <https://ves.org.pe/parque-industrial-de-villa-el-salvador/>
- Zolezzi, A. (2017). Salud y medio ambiente en el Perú actual. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172017000200001
- Arbaiza, L. (2015). Cómo elaborar un plan de negocios. <http://190.57.147.202:90/xmlui/handle/123456789/2646>
- EsSalud (2013). Normas para exámenes ocupacionales. https://ww1.essalud.gob.pe/compendio/pdf/0000002963_pdf.pdf
- Gob.pe (2023). Tipos de empresa (Razón Social o Denominación). <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Estrategia de marketing orientada al cliente: Creación de valor para los clientes meta. En Marketing (pp.196-229) (710p.) (16a ed.). México, DF: Pearson Educación
- Lacamara.pe (s.f.). Conoce los beneficios laborales de las micro y pequeñas empresas inscritas en Remype. <https://lacamara.pe/conoce-los-beneficios-laborales-de-las-micro-y-pequenas-empresas-inscritas-en-remype/?print=print>

- Louffat, E. (2006). Organigramas y manuales organizacionales. <https://es.slideshare.net/jimmydavidchurasanch/organigramas-enrique-louffat>
- Meditech (2023). Soluciones de gestión en medicina. <https://www.meditech-s.com/>
- RPP (2022). Empleo en Lima creció durante los últimos tres meses, pero aún por debajo de niveles prepandemia. <https://rpp.pe/economia/economia/empleo-en-lima-crecio-durante-los-ultimos-tres-meses-pero-aun-por-debajo-de-niveles-prepandemia-noticia-1405522?ref=rpp>
- SUNARP (2018). Constituye tu empresa en seis pasos. <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia.

ANEXO

Anexo I. Entrevistas de profundidad a expertos

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD A EXPERTO EN LA SALUD

Entrevistado (a): Silvia Chumpitaz Pinao

Puesto: Medico ocupacional

Institución(es) en la(s) que se desempeña: clínica San judas Tadeo

Años de experiencia:

Buenos días, la presente entrevista es para recopilar información sobre una propuesta de servicios médicos a través de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador. Los servicios serían básicamente los de: medicina ocupacional general, oftalmología, cardiología y neumología. Su opinión es de gran relevancia para el desarrollo de este estudio por lo que, le solicitamos por favor sea lo más

1. ¿Dónde cree usted se encuentran las experiencias más exitosas de centros de salud ocupacionales en la región?

Lima centro.

2. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en el Perú?

Hay regular oferta, pero calidad baja en los exámenes.

3. ¿Qué aspectos deberían desarrollarse o gestionarse mejor para tratar de emular el éxito en otros países?

Mejor capacitación del personal Médico, realizar los exámenes lo más exhaustivo posible.

4. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en lo que se conoce como “cono sur” de Lima?

Mucha oferta, baja calidad en el examen.

5. ¿Qué opina sobre nuestra propuesta de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador?

Buena propuesta, si es llevada con una dirección y administración de nivel.

6. Por favor, indíquenos si conoce una oferta similar de servicios en el Perú o en el extranjero. ¿Por qué cree que ha tenido éxito o fracaso?

No conozco con esas características.

7. ¿Cuáles considera que deben ser los servicios básicos y complementarios que ofrezca nuestra propuesta de negocio? Por favor tome en cuenta la población y el lugar donde se propone desarrollar el negocio.

Médico especialista o con maestría en medicina ocupacional.

Enfermera ocupacional.

Técnico o enfermera con experiencia y audiometría, espirometría y toma de ekg.

Tecnólogo especialista en rx

Especialistas: neumólogo, cardiólogo.

Psicólogo

Odontología

8. ¿Cuáles cree usted que son las principales características y factores que se deberían considerar para el éxito de este centro de salud?

Compromiso del personal en el buen desarrollo del EMO.

DIRECCION adecuada: horario de atención, fechas de entrega de resultados etc.

9. ¿Cuáles cree que son los mayores riesgos para nuestra propuesta de negocio?

Por la ubicación estarían más al alcance de la zona sur de Lima.

Abastecimiento eléctrico de los equipos.

10. En su experiencia, ¿cuáles considera que deben ser los precios para un centro de salud como el propuesto localizado en Villa El Salvador?

Depende de los exámenes que vayan a tomarse, los administrativos no pasan los mismos exámenes que un trabajador que necesita pasar pruebas para trabajos en altura.

Podría oscilar entre 100 a 300 soles.

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD A EXPERTO EN LA SALUD

Entrevistado (a): Dra. Yurbelys Flores

Puesto: Medico ocupacional

Institución(es) en la(s) que se desempeña: De Alta Salud Laboral

Años de experiencia: 03

Buenos días, la presente entrevista es para recopilar información sobre una propuesta de servicios médicos a través de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador. Los servicios serían básicamente los de: medicina ocupacional general, oftalmología, cardiología y neumología. Su opinión es de gran relevancia para el desarrollo de este estudio por lo que, le solicitamos por favor sea lo más

- 1 ¿Dónde cree usted se encuentran las experiencias más exitosas de centros de salud ocupacionales en la región? **Lima**
- 2 ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en el Perú? **Son completos, integrales y ofrecen todos los servicios necesarios según los perfiles que requiere el cliente.**
- 3 ¿Qué aspectos deberían desarrollarse o gestionarse mejor para tratar de emular el éxito en otros países? **Considerar la prevención de riesgos como el factor principal en la salud ocupacional y no solo el cumplimiento de documentaciones de ley.**
- 4 ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en lo que se conoce como “cono sur” de Lima? **Es allí donde se encuentran la mayoría y son las que mas se encuentran autorizadas por las empresas mineras**

- 5 ¿Qué opina sobre nuestra propuesta de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador? **El punto es estratégico, mas sin embargo deben realizar un abordaje a las empresas para que se comprometan a hacer uso de la misma.**
- 6 Por favor, indíquenos si conoce una oferta similar de servicios en el Perú o en el extranjero. ¿Por qué cree que ha tenido éxito o fracaso? **No conozco**
- 7 ¿Cuáles considera que deben ser los servicios básicos y complementarios que ofrezca nuestra propuesta de negocio? Por favor tome en cuenta la población y el lugar donde se propone desarrollar el negocio. **Los que rige la norma**
- 8 ¿Cuáles cree usted que son las principales características y factores que se deberían considerar para el éxito de este centro de salud? **Iniciar plenamente legalizados, bajo todos los requisitos del IMPRESS, como con todos los elementos de ley que le permitan competir y ser elegibles por las empresas a quienes ofrecen sus servicios**
- 9 ¿Cuáles cree que son los mayores riesgos para nuestra propuesta de negocio? **La cartera de cliente en la zona donde se ubicarán.**
- 10 En su experiencia, ¿cuáles considera que deben ser los precios para un centro de salud como el propuesto localizado en Villa El Salvador? **Desconozco precios, pero deben indagar con las clínicas ocupacionales para establecer precios competitivos.**

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD A EXPERTO EN LA SALUD

Entrevistado (a): DR. CARLOS MENDEZ RAMIREZ

Puesto: MEDICO SALUD OCUPACIONAL

Institución(es) en la(s) que se desempeña: GRUPO INTERCORP

Años de experiencia: 10 AÑOS

Buenos días, la presente entrevista es para recopilar información sobre una propuesta de servicios médicos a través de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador. Los servicios serían básicamente los de: medicina ocupacional general, oftalmología, cardiología y neumología. Su opinión es de gran relevancia para el desarrollo de este estudio por lo que, le solicitamos por favor sea lo más

1. ¿Dónde cree usted se encuentran las experiencias más exitosas de centros de salud ocupacionales en la región?

A nivel Latinoamérica esta México y Colombia, a nivel europeo tengo conocimiento Alemania y Suiza.

2. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en el Perú? Se concentran bastante en la realización de exámenes médicos y dejan de lado su aporte a la gestión de médicos en las empresas.

No trabajan buena estadística ni la posibilidad de tener acceso en tiempo real a los informas de estadísticas y/o a las historias clínicas de los trabajadores.

3. ¿Qué aspectos deberían desarrollarse o gestionarse mejor para tratar de emular el éxito en otros países? Brindar herramientas de gestión al cliente.

Buenos análisis estadísticos y programas de promoción y prevención en salud basados en esta información.

4. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en lo que se conoce como “cono sur” de Lima?

Tengo la impresión de que no son estrictos en el cumplimiento de procedimiento y protocolos. Realizan evaluaciones médicas muy superficiales.

5. ¿Qué opina sobre nuestra propuesta de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador?

Me parece útil para ahorrar tiempos de traslado para los trabajadores, así como para la realización de campaña de salud.

6. Por favor, indíquenos si conoce una oferta similar de servicios en el Perú o en el extranjero. ¿Por qué cree que ha tenido éxito o fracaso?

No conozco un servicio similar de salud ocupacional

7. ¿Cuáles considera que deben ser los servicios básicos y complementarios que ofrezca nuestra propuesta de negocio? Por favor tome en cuenta la población y el lugar donde se propone desarrollar el negocio.

Evaluaciones médicas para perfil de trabajadores industriales, así con evaluaciones de especialidades relacionadas al perfil para un oportuno levantamiento de observaciones.

8. ¿Cuáles cree usted que son las principales características y factores que se deberían considerar para el éxito de este centro de salud?

Orientación a la satisfacción del cliente, gestión adecuada del tiempo de atención, adecuada cadena de suministro, un buen programa de mantenimiento preventivo para asegurar la continuidad de la operación.

9. ¿Cuáles cree que son los mayores riesgos para nuestra propuesta de negocio?

Lograr un costo competitivo con los centros de salud ocupacional. La seguridad patrimonial.

10. En su experiencia, ¿cuáles considera que deben ser los precios para un centro de salud como el propuesto localizado en Villa El Salvador?

Igual a los precios de los centros de salud ocupacional de la zona de influencia.

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD A EXPERTO EN LA SALUD

Entrevistado (a): Dr. Alzamora

Puesto:

Institución(es) en la(s) que se desempeña:

Años de experiencia:

Buenos días, la presente entrevista es para recopilar información sobre una propuesta de servicios médicos a través de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador. Los servicios serían básicamente los de: medicina ocupacional general, oftalmología, cardiología y neumología. Su opinión es de gran relevancia para el desarrollo de este estudio por lo que, le solicitamos por favor sea lo más

1. ¿Dónde cree usted se encuentran las experiencias más exitosas de centros de salud ocupacionales en la región?

Lima y Huancayo

2. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en el Perú?

Variada pero costosa

3. ¿Qué aspectos deberían desarrollarse o gestionarse mejor para tratar de emular el éxito en otros países?

Ética, compromiso de las empresas y que no sientan que es un requerimiento por capricho de las autoridades

4. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en lo que se conoce como “cono sur” de Lima?

Considero que es donde más empresas de salud ocupacional hay

5. ¿Qué opina sobre nuestra propuesta de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador?

Buena iniciativa le dará continuidad al trabajo ocupacional

6. Por favor, indíquenos si conoce una oferta similar de servicios en el Perú o en el extranjero. ¿Por qué cree que ha tenido éxito o fracaso?

No ninguna

7. ¿Cuáles considera que deben ser los servicios básicos y complementarios que ofrezca nuestra propuesta de negocio? Por favor tome en cuenta la población y el lugar donde se propone desarrollar el negocio.

Tener todo lo necesario para un examen ocupacional, además de brindar servicios de soporte médico para eventos

8. ¿Cuáles cree usted que son las principales características y factores que se deberían considerar para el éxito de este centro de salud?

Empatía, seriedad, responsabilidad, buenos precios

9. ¿Cuáles cree que son los mayores riesgos para nuestra propuesta de negocio?

La poca seriedad con la que toman esto las empresas

10. En su experiencia, ¿cuáles considera que deben ser los precios para un centro de salud como el propuesto localizado en Villa El Salvador?

No tengo noción al momento de los precios del mercado

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD A EXPERTO EN LA SALUD

Entrevistado (a): DR. CARLOS PRADO SANCHEZ

Puesto: DIRECTOR MEDICO

Institución(es) en la(s) que se desempeña: ESSALUD

Años de experiencia: 12 AÑOS

Buenos días, la presente entrevista es para recopilar información sobre una propuesta de servicios médicos a través de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador. Los servicios serían básicamente los de: medicina ocupacional general, oftalmología, cardiología y neumología. Su opinión es de gran relevancia para el desarrollo de este estudio por lo que, le solicitamos por favor sea lo más

1. ¿Dónde cree usted se encuentran las experiencias más exitosas de centros de salud ocupacionales en la región?

Definitivamente Colombia, México y Chile tiene un sistema de salud ocupacional avanzado, de vanguardia el cual el Perú tiene mucho que aprender

2. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en el Perú?

Los centros médicos ocupacionales son centros implementados de manera empírica, sin tener los estándares mínimos de calidad y confiabilidad que debe tener un centro de evaluación para trabajadores de acuerdo a sus riesgos y necesidades de salud.

3. ¿Qué aspectos deberían desarrollarse o gestionarse mejor para tratar de emular el éxito en otros países?

Debemos de satisfacer la demanda de los pacientes con trabajo serio, de calidad, con personal capacitado y comprometido con la salud de los trabajadores, así garantizaremos una atención adecuada de acuerdo con las normativas vigentes de salud ocupacional

4. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en lo que se conoce como “cono sur” de Lima?

Hay centros médicos que son de prestigio y brindan una adecuada atención, pero la mayoría de los centros les falta brindar y ofertar servicios de salud de calidad.

5. ¿Qué opina sobre nuestra propuesta de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador?

Propuesta interesante, inédita en todo el Perú, de mucho beneficio tanto para los trabajadores como para los empresarios e industriales del cono sur de Lima

6. Por favor, indíquenos si conoce una oferta similar de servicios en el Perú o en el extranjero. ¿Por qué cree que ha tenido éxito o fracaso?

No tengo conocimiento de una clínica que brinde un servicio de salud móvil en el Perú.

7. ¿Cuáles considera que deben ser los servicios básicos y complementarios que ofrezca nuestra propuesta de negocio?

Los servicios básicos deben ser de acuerdo con los riesgos este expuesto el trabajador, de acuerdo con su etapa de vida y su género, pero no solo se debe brindar servicios médicos si no complementar con orientación preventiva promocional según los peligros y riesgos de la empresa y los trabajadores.

8. ¿Cuáles cree usted que son las principales características y factores que se deberían considerar para el éxito de este centro de salud?

Brindar un servicio de calidad, con precios competitivos, resultados de exámenes auxiliares de confianza y evaluación y resultados médicos de confianza y garantía de un buen diagnóstico.

9. ¿Cuáles cree que son los mayores riesgos para nuestra propuesta de negocio?

Buscar inversionistas que confíen en la propuesta de negocio, como es un plan de negocio innovador no tengan temor de invertir.

10. En su experiencia, ¿cuáles considera que deben ser los precios para un centro de salud como el propuesto localizado en Villa El Salvador?

Los precios ofrecidos tienen que ser por debajo del promedio del mercado para captar y fidelizar pacientes, pero sin tener pérdida de inversión.

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD A EXPERTO EN LA SALUD

Entrevistado (a): JOSE FRANCISCO RAMIREZ MENDEZ

Puesto: Magister en salud ocupacional

Institución(es) en la(s) que se desempeña: Salus Laboris, destacado en Backusr

Años de experiencia: 10

Buenos días, la presente entrevista es para recopilar información sobre una propuesta de servicios médicos a través de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador. Los servicios serían básicamente los de: medicina ocupacional general, oftalmología, cardiología y neumología. Su opinión es de gran relevancia para el desarrollo de este estudio por lo que, le solicitamos por favor sea lo más

1. ¿Dónde cree usted se encuentran las experiencias más exitosas de centros de salud ocupacionales en la región?

En Colombia

2. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en el Perú?

Es amplia en Lima y limitada en provincias

3. ¿Qué aspectos deberían desarrollarse o gestionarse mejor para tratar de emular el éxito en otros países?

Realizar intercambio de información con empresas afines

4. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en lo que se conoce como “cono sur” de Lima?

Opino que los centros de salud ocupacional en el cono sur se encuentran bien equipados, sin embargo, en muchas ocasiones los médicos tratantes no están y es la técnica quien realiza los procedimientos

5. ¿Qué opina sobre nuestra propuesta de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador?

Opino que es novedoso ver ese servicio, sin embargo, lo vería más novedoso en una zona más aislada como Lurín.

6. Por favor, indíquenos si conoce una oferta similar de servicios en el Perú o en el extranjero. ¿Por qué cree que ha tenido éxito o fracaso?

Desconozco ofertas similares

7. ¿Cuáles considera que deben ser los servicios básicos y complementarios que ofrezca nuestra propuesta de negocio? Por favor tome en cuenta la población y el lugar donde se propone desarrollar el negocio.

Audiometría, Espirometría, Laboratorio, Medicina General, Oftalmología y EKG

8. ¿Cuáles cree usted que son las principales características y factores que se deberían considerar para el éxito de este centro de salud?

Accesibilidad y precio.

9. ¿Cuáles cree que son los mayores riesgos para nuestra propuesta de negocio?

Que les roben

10. En su experiencia, ¿cuáles considera que deben ser los precios para un centro de salud como el propuesto localizado en Villa El Salvador?

Tarifario similar al SISOL precios populares.

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD A EXPERTO EN LA SALUD

Entrevistado (a): JOSE ALBERTO CALDERON ALVAREZ

Puesto: ADMINISTRADOR UNIDADES REMOTAS

Institución(es) en la(s) que se desempeña: CLINICA SAN PABLO

Años de experiencia: 12 AÑOS

Buenos días, la presente entrevista es para recopilar información sobre una propuesta de servicios médicos a través de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador. Los servicios serían básicamente los de: medicina ocupacional general, oftalmología, cardiología y neumología. Su opinión es de gran relevancia para el desarrollo de este estudio por lo que, le solicitamos por favor sea lo más

1. ¿Dónde cree usted se encuentran las experiencias más exitosas de centros de salud ocupacionales en la región? LIMA, DISTRITOS DE SURCO, SAN ISIDRO, LOS OLIVOS
2. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en el Perú? MUY DIVERSIFICADOS Y SOBRESATURADOS
3. ¿Qué aspectos deberían desarrollarse o gestionarse mejor para tratar de emular el éxito en otros países? EXIGIR MAYORES CONTROLES LEGALES PARA NO AUTORIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE CUALQUIER CENTRO NUEVO. AUMENTAR LA VALLA DE LOS REQUISITOS MINIMOS A CUMPLIR
4. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de centros de salud ocupacionales en lo que se conoce como “cono norte” de Lima? SATURADOS Y MUCHA OFERTA
5. ¿Qué opina sobre nuestra propuesta de una unidad móvil que opere en puntos cercanos al Parque Industrial de Villa El Salvador? NO CONOZCO CENTROS QUE OPEREN POR ESA ZONA
6. Por favor, indíquenos si conoce una oferta similar de servicios en el Perú o en el extranjero. ¿Por qué cree que ha tenido éxito o fracaso? NO CONOZCO

7. ¿Cuáles considera que deben ser los servicios básicos y complementarios que ofrezca nuestra propuesta de negocio? Por favor tome en cuenta la población y el lugar donde se propone desarrollar el negocio. **SERVICIO IINTEGRAL DE SALUD OCACIONAL Y SALUD ASISTENCIAL, QUE ABARQUEN LAS 04 ESPECIALIDADES BASICAS, CON UNA OFERTA ATRACTIVA Y QUE INCLUYA SERVICIOS DE APOYO**
8. ¿Cuáles cree usted que son las principales características y factores que se deberían considerar para el éxito de este centro de salud? **TARIFAS ACCESIBLES, PERSONAL CAPACITADO, OFERTAS Y PROMOCIONES, SERVICIOS ADICIONALES.**
9. ¿Cuáles cree que son los mayores riesgos para nuestra propuesta de negocio? **FALTA DE CAPITAL DE INVERSION, INADECUADO ESTUDIO DE MERCADO.**
10. En su experiencia, ¿cuáles considera que deben ser los precios para un centro de salud como el propuesto localizado en Villa El Salvador?

CONSULTA: 30 SOLES

LABORATORIO BASICO: ENTRE 5 Y 20 SOLES X EXAMEN

PROCEDIMIENTOS MENORES: 50 A 100 SOLES

Anexo II. Encuesta

A. DATOS DE CONTROL

A1. Actualmente vive o trabaja en un lugar cercano al Parque Industrial de Villa El Salvador.

1. Sí
2. No (se termina la encuesta)

A2. Sexo: (Circule sólo una alternativa). Indique el género del encuestado.

1. Varón
2. Mujer

A3. Distrito de procedencia (Circule sólo una alternativa)

1. Villa El Salvador
2. Villa María del Triunfo
3. Lurín
4. Pachacamac
5. San Juan de Miraflores
6. Otro

A4. Edad (Circule sólo una alternativa)

1. De 18 a 28
2. De 29 a 39
3. De 40 a 50
4. De 51 a 61
5. De 62 a más

A5. Ingreso Mensual Familiar (Circule sólo una alternativa)

1. Menor a S/ 1,025
2. De S/ 1,026 a S/ 2,050
3. De S/ 2,051 a S/ 3,075
4. De S/ 3,076 a S/ 4,100
5. Más a S/ 4,100

A6. Ocupación (Circule sólo una alternativa)

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

B. HÁBITOS Y COSTUMBRES

B1. Actualmente, usted o algún miembro de su familia se realizan exámenes médicos ocupacionales o de salud en general (Circule sólo una alternativa)

1. Sí. Anualmente
2. Sí. Semestralmente
3. Sí. Trimestralmente
4. Sí. Mensualmente
5. Ni mi familia ni yo nos realizamos exámenes médicos. (Se termina la encuesta)

B2. ¿Cuántas personas en su hogar se realizan exámenes médicos con la frecuencia que señaló anteriormente? (Circule sólo una alternativa)

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5 o más

B3. ¿Cuáles son los exámenes médicos que mayormente realiza(n)? (Circule sólo una alternativa)

1. Ocupacional general
2. Oftalmología especializada
3. Cardiología especializada
4. Neumología especializada
5. Otro más complejo

B4. ¿En qué tipo de centro de salud se atiende(n)? (Circule sólo una alternativa)

1. Posta médica pública
2. Policlínico
3. Hospital del MINSA
4. Hospital del SIS
5. Centro de salud privado

B5. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene con el servicio médico que le prestan? (Circule sólo una alternativa)

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

B6. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿cuáles son los atributos que más valora en la entrega de los servicios médicos? (Coloque puntaje en todos los casos)

Atributo	Valor
Precisión de los resultados	
Rapidez en la atención	
Rapidez en la entrega de resultados	
Orden e higiene del local	
Ubicación del centro médico	
Trato del personal	
Precio	

C. EVALUACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

Le presentamos el centro de salud médico móvil en una unidad de transporte, cuyo principal punto de atención se encuentre en una zona cercana al Parque Industrial de Villa El Salvador. La unidad móvil también podría acercarse a zonas cercanas a este punto para prestar los principales servicios que son: medicina ocupacional general, oftalmología, cardiología y neumología.



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

1. Sí
2. No (Termina la encuesta)

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

1. Turno Mañana de 6:00 am a 9:00 am
2. Turno Mañana de 9:01 am a 12:00 am

3. Turno Tarde de 1:00 pm a 4:00 pm
4. Turno Tarde de 4:01 pm a 7:00 pm

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

1. Presencial
2. Por teléfono
3. Por correo electrónico
4. Por página web
5. Por Whatsapp

C4. ¿Cuál es el precio que pagaría por los estudios médicos en este nuevo centro de salud? (Circule sólo una alternativa)

1. S/ 30 - 60
2. S/ 61 - 90
3. S/ 91 - 120
4. S/ 121 - 150
5. S/ 151 - 180

C5. ¿De qué forma realizaría el pago de los servicios médicos? (Circule solo una alternativa)

1. Dinero físico (billetes y monedas)
2. Transferencia por aplicativo
3. Tarjeta de crédito / débito