



**UNIVERSIDAD ESAN**

**Plan de implementación de un centro especializado de terapia física y  
rehabilitación en el cono norte de Lima**

**Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Magister en Gerencia de Servicios  
de Salud Por:**

**José Calderón Álvarez**

**Maritza Catacora Delgado**

**Héctor José Yaya Loo**

**Programa de la Maestría en Gerencia de Servicios de Salud 2019-I**

**Lima, 25 de mayo de 2023**

## TESIS

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

### FUENTES PRIMARIAS

---

<b>1</b>	<b>repositorio.esan.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados</b> Trabajo del estudiante	<b>4%</b>

---

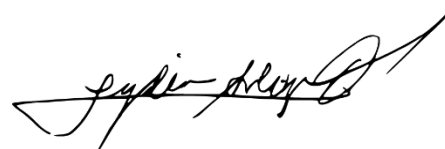
Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 2%

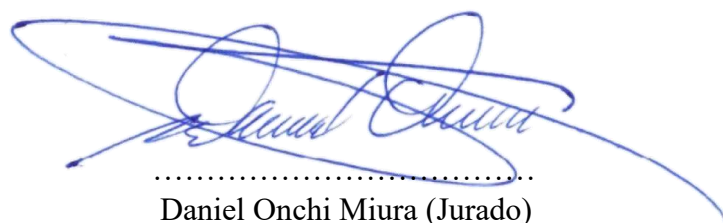
Este trabajo de investigación:

**“Plan de implementación de un centro especializado de terapia física y rehabilitación”**

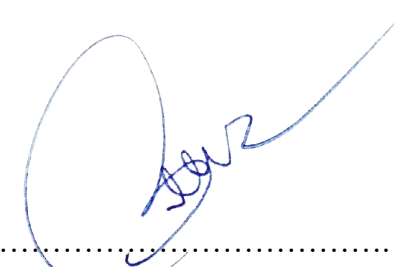
Ha sido aprobada por:



.....  
Lidya Arbaiza Fermini (Jurado)



.....  
Daniel Onchi Miura (Jurado)



.....  
César Neves Catter (Asesor)

*A Dios por la fortaleza espiritual, a mis hijos Alonso, Gianfranco y Renato por su comprensión y amor en momentos difíciles, a mi esposo Carlos por su valioso apoyo incondicional en este largo camino, a mi madre María por su apoyo imprescindible en mi carrera profesional. Gracias a todos por ayudarme a continuar superándome.*

*Maritza Catacora Delgado*

*A mi amada esposa Gloria, a mis padres Segundo y Doris, mi hermana Maribel, mi sobrino Santiago, y a mis suegros Miguel y Margarita. Todos ellos me han brindado el apoyo emocional y espiritual que he necesitado a lo largo de este proceso. José*

*Alberto Calderón Álvarez*

*A mi esposa Karen, a mi querida hija Regina, a mi bebe por venir y a mis padres, gracias por todo su amor, incondicional apoyo y mucha paciencia, siempre serán mi motivo para seguir mejorando cada día como profesional y persona.*

*Héctor José Yaya Loo*

## INDICE GENERAL

<b>INDICE GENERAL</b>	<b>I</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>IV</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>IV</b>
<b>CURRICULUM VITAE</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>X</b>
<b>1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivos</b>	<b>1</b>
<i>1.2.1. Objetivo General</i>	<i>1</i>
<i>1.2.2. Objetivos Específicos</i>	<i>1</i>
<b>1.3. Justificación y contribución</b>	<b>2</b>
<i>1.3.1. Contribución</i>	<i>3</i>
<b>1.4. Alcance y limitaciones</b>	<b>3</b>
<i>1.4.1. Limitaciones</i>	<i>4</i>
<b>2. CAPITULO II: TRASTORNOS MUSCULOESQUELÉTICOS EN EL PERÚ</b>	<b>5</b>
<b>Y EL MUNDO</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Competencia</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Conclusiones del capítulo</b>	<b>12</b>
<b>3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Metodología</b>	<b>14</b>
<i>3.1.1. Cualitativa</i>	<i>14</i>
<i>3.1.2. Cuantitativo</i>	<i>16</i>
<b>3.2. Conclusiones del capítulo</b>	<b>25</b>
<b>4. CAPITULO IV: MODELO CANVAS</b>	<b>27</b>
<i>4.1. Segmentos de Mercado</i>	<i>27</i>
<i>4.2. Propuesta de Valor</i>	<i>28</i>
<i>4.3. Relación con los Canales</i>	<i>28</i>
<i>4.4. Relación con los clientes</i>	<i>29</i>
<i>4.5. Recursos Clave</i>	<i>30</i>

4.6. <i>Actividades Claves</i>	31
<b>5. CAPITULO V: PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>35</b>
<b>5.1. Bases Estratégicas</b>	<b>35</b>
5.1.1. <i>Visión</i>	35
5.1.2. <i>Misión</i>	36
5.1.3. <i>Valores</i>	36
<b>5.2. Análisis del Macroentorno</b>	<b>36</b>
5.2.1. <i>Análisis de factores externos (PESTEL)</i>	36
5.2.2. <i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	40
<b>5.3. Análisis del Microentorno</b>	<b>41</b>
5.3.1. <i>Fuerzas de Porter</i>	41
5.3.2. <i>Análisis Interno Estratégico</i>	44
<b>5.4. Matriz FODA cruzado</b>	<b>45</b>
<b>5.5. Conclusiones del capítulo</b>	<b>47</b>
<b>6. CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING</b>	<b>48</b>
<b>6.1. Objetivos</b>	<b>48</b>
<b>6.2. Segmento Objetivo</b>	<b>49</b>
<b>6.3. Estrategia de Marketing Mix 8P</b>	<b>50</b>
<b>6.4. Ventaja Competitiva</b>	<b>55</b>
<b>6.5. Estrategia de captación y fidelización de usuarios</b>	<b>57</b>
<b>6.6. Presupuesto de Marketing y Plan de Acción</b>	<b>58</b>
<b>6.7. Conclusiones del capítulo</b>	<b>59</b>
<b>7. CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>59</b>
<b>7.1. Objetivos</b>	<b>60</b>
<b>7.2. Estrategia de operaciones</b>	<b>60</b>
7.2.1. <i>Competencia distintiva</i>	60
7.2.2. <i>Plan de acción</i>	60
<b>7.3. Planificación de operaciones</b>	<b>65</b>
7.3.1 <i>Identificación de procesos y flujos</i>	65
<b>7.4. Calidad</b>	<b>66</b>
7.4.1 <i>Medidas de control</i>	66
7.4.2 <i>Indicadores de calidad</i>	67

<b>7.5. Conclusiones del capítulo</b>	<b>69</b>
<b>8. CAPITULO VII: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>69</b>
<b>8.1. Objetivos del plan</b>	<b>69</b>
<b>8.2. Constitución y formalización de la empresa</b>	<b>70</b>
<b>8.3. Determinación de régimen tributario y tipo de empresa</b>	<b>71</b>
<b>8.4. Estrategia de reclutamiento y selección</b>	<b>71</b>
<b>8.5. Programa de capacitación continua</b>	<b>72</b>
<b>8.6. Organigrama</b>	<b>72</b>
<i>8.6.1 Puestos de la organización</i>	<i>73</i>
<i>8.6.2 Sueldos de la organización</i>	<i>74</i>
<b>8.7. Conclusiones del capítulo</b>	<b>75</b>
<b>9. CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO</b>	<b>75</b>
<b>9.1. Inversión inicial</b>	<b>75</b>
<i>9.1.1 Gastos Preoperativos</i>	<i>75</i>
<i>9.1.2 Inversión capital trabajo</i>	<i>77</i>
<i>9.1.3 Inversión Inicial Requerida</i>	<i>77</i>
<b>9.2. Estructura de financiamiento</b>	<b>78</b>
<b>9.3. Análisis de escenarios</b>	<b>78</b>
<i>9.3.1 Escenario Optimista</i>	<i>79</i>
<i>9.3.2 Escenario Moderado</i>	<i>82</i>
<i>9.3.3 Escenario Pesimista</i>	<i>85</i>
<b>9.4. Presupuesto de costos y gastos</b>	<b>86</b>
<b>9.5. Estados proyectados</b>	<b>88</b>
<b>9.6. Flujo de caja económico y financiero</b>	<b>89</b>
<b>9.7. Indicadores financieros</b>	<b>91</b>
<b>9.8. Viabilidad del Proyecto</b>	<b>93</b>
<b>9.9. Conclusiones del capítulo</b>	<b>96</b>
<b>10. CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>97</b>
<b>10.1. Recomendaciones</b>	<b>99</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>102</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	<b>Resultado por grupo etéreo de los encuestados</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 2.</b>	<b>Sexo de los encuestados</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 3.</b>	<b>Frecuencia de dolor de espalda en los encuestados</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 4.</b>	<b>Intensidad del dolor de espalda en los encuestados</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 5.</b>	<b>Frecuencia de terapia física previa por dolor de espalda en los encuestados</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 6.</b>	<b>Grado de satisfacción de atenciones previas de los encuestados en Centros de rehabilitación y fisioterapia</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 7.</b>	<b>Factores responsables de poco o nada de satisfacción en atenciones previas de fisioterapia y rehabilitación en los encuestados</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 8.</b>	<b>Grado de aceptación si se ofreciera un nuevo Centro de rehabilitación y terapia integral (evaluación médica, nutrición, psicología y terapia física)</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 9.</b>	<b>Grado de aceptación de incorporación de evaluaciones por nutrición y psicología para el manejo del dolor de espalda</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 10.</b>	<b>Rango de precios (incluyendo IGV) que los usuarios estarían dispuestos a pagar por una consulta integral (neurocirujano, psicólogo, nutricionista)</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 11.</b>	<b>Rango de precio que los usuarios estarían dispuestos a pagar si se planteara un paquete de sesiones de terapia física (10 sesiones)</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 12.</b>	<b>Rango de precios que los usuarios podrían pagar para recibir tratamiento integral (terapia física, terapia nutricional y/o psicológica) por su dolor de espalda</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 13.</b>	<b>Atributos considerados importantes debería tener el Centro de rehabilitación y terapia integral para el dolor de espalda</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 14.</b>	<b>Preferencia de medios para recibir información del nuevo Centro</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 15.</b>	<b>Preferencia de métodos de pago según los encuestados</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 16.</b>	<b>Horarios de preferencias para recibir atención según los encuestados</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 17.</b>	<b>Modelo de Canvas</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 18.</b>	<b>Matriz EFE</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 19.</b>	<b>Matriz EFI</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 20.</b>	<b>Matriz FODA</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 21.</b>	<b>Estrategias y acciones designadas</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 22.</b>	<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 23.</b>	<b>Plan de acción de Marketing</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 24.</b>	<b>Calidad del servicio con equipos de rehabilitación.</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 25.</b>	<b>Satisfacción del servicio con equipos de rehabilitación</b>	<b>70</b>



<b>Tabla 26.</b>	<b>Indicador de cumplimiento de mantenimiento tecnológico</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 27.</b>	<b>Índice de accidentes</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 28.</b>	<b>Estrategias para el logro de las metas del Plan Operativo Informático</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 29.</b>	<b>Cantidad de personas por puesto en la etapa inicial del negocio</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 30.</b>	<b>Presupuesto para el pago de personal del Centro de atención</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 31.</b>	<b>Inversión para la constitución del Centro de atención integral</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 32.</b>	<b>Inversión en activos fijos con proyección a 5 años</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 33.</b>	<b>Inversión en Capital de trabajo</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 34.</b>	<b>Inversión requerida inicial (en totalidad)</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 35.</b>	<b>Cronograma de pago por financiamiento</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 36.</b>	<b>Escenario optimista proyectado en 5 años: cantidad de atenciones y sesiones (precios sin IGV)</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 37.</b>	<b>Escenario moderado proyectado en 5 años: cantidad de atenciones y sesiones (precios sin IGV)</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 38.</b>	<b>Escenario pesimista proyectado en 5 años: cantidad de atenciones y sesiones (precios sin IGV)</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 39.</b>	<b>Presupuesto de costos y gastos proyectados hasta el 5° año</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 40.</b>	<b>Estado de Resultados Proyectados (Expresado en soles)</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 41.</b>	<b>Estado de Situación Financiera Proyectada (Expresado en soles)</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 42.</b>	<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 43.</b>	<b>Ratios de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad proyectado a 5 años</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 44.</b>	<b>Viabilidad del proyecto en escenario optimista</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 45.</b>	<b>Viabilidad del proyecto en escenario moderado</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 46.</b>	<b>Viabilidad del proyecto en escenario pesimista</b>	<b>97</b>

## **INDICE DE FIGURAS**

**Figura 1.** Trastornos musculoesqueléticos, Región de las Américas, Todas las edades, Ambos sexos. **6** **Figura 2.** Trastornos musculoesqueléticos,

Perú, Ambos sexos, Casos Prevalentes, 2019 **7**

**Figura 3.** Trastornos musculoesqueléticos, Perú, Femenino, Casos Prevalentes,

<b>2019</b>	<b>7</b>
<b>Figura 4. Índice de expectativas del sector</b>	<b>40</b>
<b>Figura 5. PBI 2018 -2022</b>	<b>40</b>
<b>Figura 6. Figura. Tele atenciones EsSalud 2021</b>	<b>42</b>
<b>Figura 7. Flujograma de proceso de atención a usuarios del Centro de terapia integral</b>	<b>68</b>
<b>Figura 8. Organigrama institucional</b>	<b>76</b>
<b>Figura 9. Evolución y comparación de los tres escenarios propuestos según nivel de ingreso</b>	<b>87</b>
<b>Figura 10. Razón corriente proyectada a 5 años</b>	<b>93</b>
<b>Figura 11. Rentabilidad neta proyectada a 5 años</b>	<b>93</b>
<b>Figura 12. Endeudamiento proyectado a 5 años</b>	<b>94</b>
<b>Figura 13. Rotación de activos proyectado a 5 años</b>	<b>94</b>

### **JOSÉ CALDERÓN ÁLVAREZ**

Médico - Cirujano, especialista en Auditoria Médica y Medicina Ocupacional. Experiencia en el área administrativa y asistencial del sector privado. Conocimiento de Office intermedio e Inglés intermedio.

## **FORMACIÓN**

- ESAN Graduate School of Business | Maestría en Gerencia de Servicios de Salud | 2019 - Actualidad
- Universidad Científica del Sur | Maestría Internacional en Salud Ocupacional con Mención en Medicina Ocupacional y Medio Ambiente (MISO) | 2014 – 2016
- Universidad Cayetano Heredia | Diplomado en Medicina Ocupacional y Medio Ambiente | 2012 – 2013
- Universidad Cayetano Heredia | Diplomado en Auditoria Medica para la garantía de Calidad en Salud | 2010 – 2011
- Universidad San Martín de Porres | Médico Cirujano | 2002 – 2008

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

- Complejo Hospitalario San Pablo  
Administrador de Sitios Remotos | Clínica San Pablo | Abril 2021 – Actualidad
- AUNA  
Jefe de Gestión Médica | Mayo 2020 – Abril 2021
- Complejo Hospitalario San Pablo  
Sub Director Médico | Clínica Jesús del Norte | Mar. 2020 – Abril 2020  
Sub Director Médico | Clínica Santa Martha del Sur | Feb. 2019 – Feb. 2020  
Sub Director Médico | Clínica Jesús del Norte | Sep. 2017 – Ene. 2019  
Administrador Unidad de Salud para Sitios Remotos | Ene. 2015 – Ago. 2018  
Coordinador Médico y de Salud Ocupacional | Feb. 2014 – Dic. 2014  
Director Médico | Ago. 2013 – Ene. 2014  
Medico Ocupacional | Jun. 2013 – Jul. 2013  
Medico Asistencial | Abr. 2012 – May. 2013
- Municipalidad del Callao  
Medico Asistencial | Feb. 2011 – Jul. 2013
- Suiza Lab  
Coordinador Médico | Jun. 2010 – Jul. 2013

## **CATACORA DELGADO MARITZA**

Médico - Cirujano, especialista en Auditoria Médica y Gestión en Salud. Experiencia en el área administrativa y asistencial del sector público y privado. Conocimiento de Office básico e Inglés intermedio.

## **FORMACIÓN**

- ESAN Graduate School of Business | Maestría en Gerencia de Servicios de Salud | 2019 – Actualidad
- ESAN Graduate School of Business | Diplomado Internacional de Gestión en Salud | 2014
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas | Auditoría Médica Basada en Evidencias | 2013 – 2014
- Universidad Cayetano Heredia | Médico Cirujano | 1995 – 2003

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

- 2023 MINSA- DIGDOT | Dirección General de Donación y Órganos de Trasplantados | Médico Evaluador Externo de Evaluación de Expedientes para Autorización de Funcionamiento de Bancos de Sangre
- 2022-2023 EsSalud | Centro Nacional de Telemedicina- CENATE | Coordinador General del CENATE | Médico Gestor- Tele capacitaciones al Personal de ESSALUD
- 2021 EsSalud | Gerencia de Seguridad del Paciente | Coordinador General de Prácticas seguras
- 2017-2020 Clínica Anglo Americana | Auditor Médico | Miembro del comité de Auditoria
- 2016 Clínica Tezza | Médico Auditor
- 2015 EsSalud | Auditor Médico Gerencia Central de Operaciones | Miembro del Comité de Viajes al Exterior | Coordinador de prestaciones Extra institucionales
- 2014-2015 Clínica Vesalio | Médico Auditor
- 2011- 2014 Clínica Internacional | Médico Asistencial en las Unidades Médicas Empresariales
- 2009 Hospital las Palmas FAP | Médico Asistencial e Consulta externa
- 2006-2010 Clínica Internacional | Medicina Asistencial en Medicina Preventiva Ocupacional
- 2004-2005 Clínica Virgen del Rosario | Médico Asistencial de Hospitalización

## **HÉCTOR JOSÉ YAYA LOO**

Médico - Cirujano, especialista en Neurocirugía. Experiencia en el área asistencial del sector público y privado. Conocimiento de Office intermedio, Inglés intermedio y Portugués avanzado.

## **FORMACIÓN**

- ESAN Graduate School of Business | Maestría en Gerencia de Servicios de Salud | 2019 - Actualidad
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos | Segunda Especialidad en Medicina Humana: Neurocirugía | 2013 – 2018
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos | Médico Cirujano | 2005 – 2011

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

- Clínica Santa Beatriz  
Jefe del Servicio de Neurocirugía - Neurología | Febrero 2020 – Actualidad
- Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins  
Médico Asistente del Servicio de Cirugía Cerebral | Octubre 2018 – Actualidad
- Hospital Nacional Dos de Mayo  
Médico Residente en Neurocirugía | Julio 2013 – Junio 2018
- Centro de Salud Chupán  
Médico Serumista | Mayo 2012 – Mayo 2013

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de elaborar un plan de negocio que sustente la implementación de un Centro Especializado de Terapia y Rehabilitación de Patologías Músculo Esqueléticas en el Cono Norte de Lima Metropolitana, que tenga como propuesta de valor brindar un servicio integral diferenciado y oportuno a los pacientes que sufren de dolor de espalda, contribuyendo a mejorar su calidad de vida y

augmentar su productividad económica, evitando el ausentismo laboral. El centro estará conformado por los servicios de neurocirugía, psicología, nutrición y fisioterapia. En ese sentido, como parte del análisis del entorno en el distrito de San Martín de Porres y alrededores, se ha identificado que no existe competencia directa para el Centro Especializado propuesto, debido a que no existe un establecimiento que ofrezca un servicio integral similar, para el tratamiento de patologías de columna.

Los objetivos específicos que se buscan cumplir:

- Determinar la situación actual del dolor de columna vertebral en el cono norte de Lima.
- Realizar un estudio de mercado que analice la aprobación potencial del servicio propuesto.
- Desarrollar el plan marketing, plan de operaciones, plan estratégico, plan de recursos humanos y el financiero para desarrollar la idea de negocio.
- Determinar la viabilidad económica financiera para la implementación del negocio que permita brindar un servicio de calidad y una moderna infraestructura.

Con la finalidad de lograr los objetivos es necesario comprender los factores determinantes de la salud, problemática socioeconómica y la situación del sector de la población del cono norte de Lima que permitan diseñar un modelo de negocio acorde a las expectativas y necesidades de la población. Se realizó un estudio de mercado mixto empleando la investigación cualitativa y cuantitativa.

El estudio de mercado desarrollado como parte de este plan de negocio validó la necesidad de incorporar algunos atributos clave en la prestación de servicios como las expectativas y preferencias de la población con respecto a un centro de terapia y

rehabilitación. Asimismo, ha permitido obtener información referente a la aceptación de los participantes respecto a una nueva propuesta de servicio de atención.

El mercado del cono norte de Lima se encuentra en creciente demanda en busca de servicios de calidad, la mayor parte de veces con pago de bolsillo, muchos de ellos no cuentan con un seguro privado, por lo que esperar la atención en los centros de salud pública dilata más su dolor, viéndose obligados a acudir a los servicios de un quiropráctico empeorando su cuadro.

Actualmente, la oferta existente está dispersa y no es integral, se encuentra enfocada en servicios de atención médica por especialista según patología.

Por consiguiente, se ha establecido que dentro de las medidas a implementar en el plan estratégico y de marketing es la segmentación geográfica y socioeconómica del mercado, al ofrecer un servicio integral diferenciado de calidad e innovador dirigido a personas adultas de 40 a 80 años de edad de los niveles socioeconómicos B y C, que residen en el distrito de San Martín de Porres y sus alrededores.

Además, se encontró como un aspecto muy relevante en la estrategia de marketing, buscar el posicionamiento del negocio en la mentalidad de los usuarios, poniendo énfasis en la propuesta de valor.

La publicidad que se realizará será principalmente a través de canales tradicionales, virtuales (publicidad en redes, posicionamiento en la página web), promocionando desde sesiones individuales y/o consultas, hasta 3 tipos de paquetes de sesiones dependiendo de la cantidad de sesiones que necesite cada persona.

Para poder empezar el negocio, se estimó una inversión inicial de S/ 136,096.00 con una inversión por parte de los socios accionistas del 60%. El periodo de análisis es de

5 años y se obtiene que los resultados de VAN y TIR son S/ 657,873 y 187% respectivamente en el escenario MODERADO. El modelo puede soportar el escenario PESIMISTA, con un flujo de caja positivo.



# 1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1. Antecedentes

En el mundo, estimaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) afirman que 1,710 millones de personas tienen trastornos musculoesqueléticos; siendo el dolor lumbar el más frecuente, con una prevalencia de 568 millones de personas. Asimismo, los trastornos musculoesqueléticos son la principal causa de discapacidad en todo el mundo, limitando la movilidad, destreza, nivel de bienestar y generando una menor capacidad de participación social por parte de la población.

En las últimas décadas en el Perú se está dando, al igual que en otros países, un aumento de la demanda del tratamiento rehabilitador y de la terapia física, lo que ha producido una brecha importante entre la demanda y la oferta de servicios de salud, siendo uno de los puntos cruciales la atención segura y de calidad que toda persona tiene derecho a recibir.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. *Objetivo General*

Evaluar la viabilidad operativa, económica y financiera de un plan de negocio que ofrezca un servicio de tratamiento integral rehabilitador de patología músculo esquelético de columna vertebral del cono norte de Lima.

### 1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Determinar la situación actual del dolor de columna vertebral en el cono norte de Lima.
  - Realizar un estudio de mercado que analice la aprobación potencial del servicio propuesto.

- Desarrollar el plan estratégico, marketing, plan de operaciones, recursos humanos y el financiero para desarrollar la idea de negocio.
- Determinar la viabilidad económica financiera para la implementación del centro que permita brindar un servicio de calidad y una moderna infraestructura.

### **1.3. Justificación y contribución**

La lumbalgia es uno de los problemas de columna más frecuentes en la población general, aproximadamente 9,4% de la población lo padece, convirtiéndose en la patología que produce la mayor cantidad de años con discapacidad a nivel mundial y siendo la sexta patología que causa mayor carga de enfermedad (Carpio, 2018).

En el caso del Perú, las patologías de la columna vertebral representan una enfermedad prevalente donde más del 90 % de adultos sufre un problema de la columna vertebral, situación que ha generado que sea la segunda causa de deserción laboral, lo cual implica contar con un trabajo multidisciplinario para su tratamiento. (Bardales, 2016).

Además del envejecimiento acelerado de la población que constituye el factor sociodemográfico más importante de las últimas décadas, también se ha incrementado el dolor de columna en población más joven, trayendo como consecuencia un gran ausentismo laboral; convirtiéndose en un problema de salud ocupacional que debe ser tratado de manera integral y oportuna.

En la actualidad el sector de salud pública no ha logrado satisfacer las necesidades de atención de los pacientes en lo referente a tratamiento rehabilitador. Incidiendo en un constante incremento de la demanda de los servicios de rehabilitación y fisioterapia, derivándose en una oportunidad que se pretende aprovechar con el impulso de este proyecto empresarial

### *1.3.1. Contribución*

El presente trabajo de investigación tiene por objeto contribuir en analizar la demanda insatisfecha de los servicio de Terapia y Rehabilitación de la población del cono norte de Lima y establecer un plan de implementación de un Centro Especializado de Rehabilitación y Fisioterapia de Pacientes con Trastornos Musculoesqueléticos en la Columna Vertebral, que contribuiría en la mejora de la calidad de vida de las personas residentes en los distritos aledaños, de manera que los habitantes de esta zona geográfica, puedan tener acceso a una atención integral ante la presencia de ese tipo de dolencias con un diagnóstico oportuno y rehabilitador de mayor especialización.

En ese sentido, este trabajo de investigación tendrá un impacto al aportar un estudio preliminar sobre este tipo de patología en el cono norte de Lima Metropolitana.

### **1.4. Alcance y limitaciones**

-Alcance de espacio o territorio: La zona geográfica de estudio para la puesta en marcha del plan de negocios será Lima Metropolitana, específicamente del cono norte por constituir el 25% del total de la población de la ciudad de Lima con una población de aproximadamente de 2'2965,561 habitantes (25%) que comprende los distritos: Ancón (43 mil), Carabayllo (333 mil), Comas (534 mil), Independencia (223 mil), Los Olivos (328 mil), Puente Piedra (369 mil), Santa Rosa (27 mil) y San Martín de Porres (723 mil), la mayoría perteneciente a estratos socioeconómicos B y C. (fuente INEI). - Alcance de tiempo: El estudio del mercado objetivo corresponderá a datos cualitativos (focus group) y cuantitativos (encuestas), recolectados de la investigación de mercado que se realizará en el período comprendido entre septiembre y octubre del 2022. En

caso de subsistir la falta de información relevante secundaria, se recurrirá a entrevistas con expertos en tendencias de dicho sector.

-Alcance de recursos de investigación: Para lograr el objetivo de recolectar información exploratoria del negocio propuesto, los autores de este plan de negocios se proponen en revisar apuntes e impresiones encontradas en internet, hasta alcanzar el grado de suficiencia para determinar los factores clave de éxito para iniciar, implementar y gestionar dicho negocio.

-Alcance del Servicio: El servicio que se brindará será específicamente de rehabilitación y fisioterapia de patologías musculoesqueléticas de columna vertebral, acompañado de un tratamiento integral de psicología y nutrición.

#### *1.4.1. Limitaciones*

Tiempo y recursos de la investigación: se tiene recursos económicos limitados para realizar diversos estudios de mercado, debido a que no se cuenta con financiamiento externo, solo de los autores del presente trabajo.

Réplica de los resultados: los resultados y conclusiones de este plan de negocios podrían no aplicarse a otras zonas de Lima y regiones del Perú, debido al perfil sociodemográfico y económico diferente.

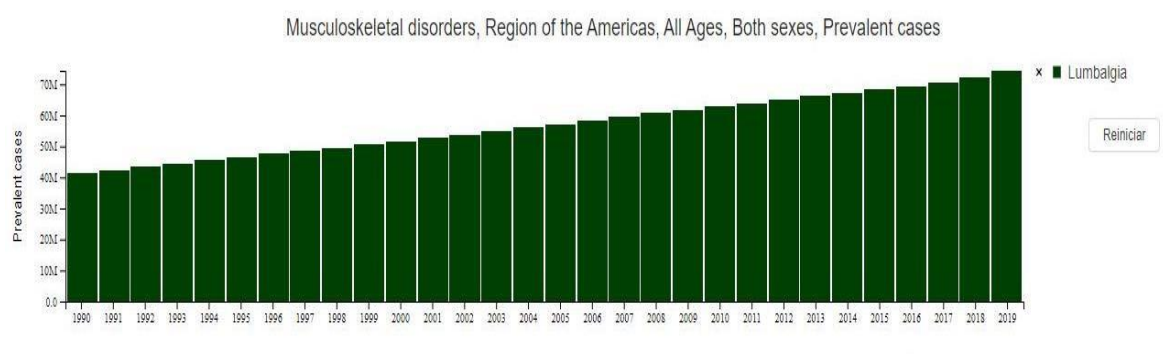
La elaboración del presente plan de negocios permitirá la posterior formación de un Centro Especializado de Tratamiento y Rehabilitación de Patologías de la Columna Vertebral, que brinde tratamientos médicos, nutricionales y de apoyo psicológico o terapias para la recuperación física, psíquica, social y laboral de los pacientes con patologías de la columna vertebral. Asimismo, permitirá lograr no solo la inserción de la empresa en el mercado, sino también su sostenibilidad en el tiempo. Como

consecuencia, este plan de negocios también permitirá lograr una mejor atención de calidad y eficiente de cara a la población demandante.

## **2. CAPITULO II: TRASTORNOS MUSCULOESQUELÉTICOS EN EL PERÚ Y EL MUNDO**

Los trastornos musculo esqueléticos de columna representa un problema no solo por la incapacidad funcional que producen, sino que además es causante de ausentismo laboral generando altos costos en salud para los países; las investigaciones sugieren que un

diagnóstico precoz, la determinación de los factores de riesgo, el tratamiento oportuno y la prevención pueden disminuir la morbilidad y la evolución hacia la cronicidad. En América, la lumbalgia es el principal trastorno musculoesquelético que afecta cada vez a mayor parte de la población. En la Figura 1.1 se observa que, en el año 1990, la lumbalgia habría afectado alrededor de 40 millones de personas de América; cifra que se incrementó hasta llegar a 70 millones de personas afectadas en el 2019, según estimaciones de la OMS.

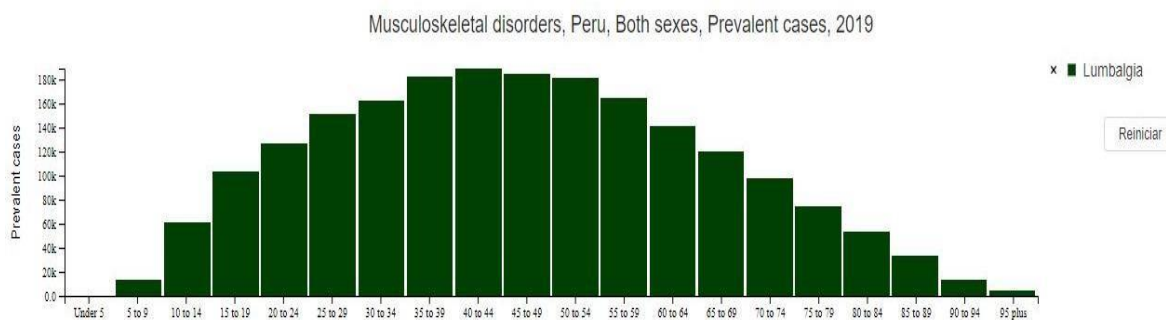


**Figura 1. Trastornos musculoesqueléticos, Región de las Américas, Todas las edades, Ambos sexos.**

Fuente: Institute for Health Metrics and Evaluation. WHO Rehabilitation Need Estimator | Viz Hub.

Así también, la Figura 1.2 muestra cómo afectó la lumbalgia a los peruanos según el grupo etario, para el periodo 2019. De acuerdo a las estimaciones de la OMS, se observa que el dolor lumbar afecta en mayor proporción al grupo de personas de entre 40 a 44 años de edad. Asimismo, considerando un rango de edad más grande, la lumbalgia en el Perú afecta principalmente a las personas de 35 a 54 años.

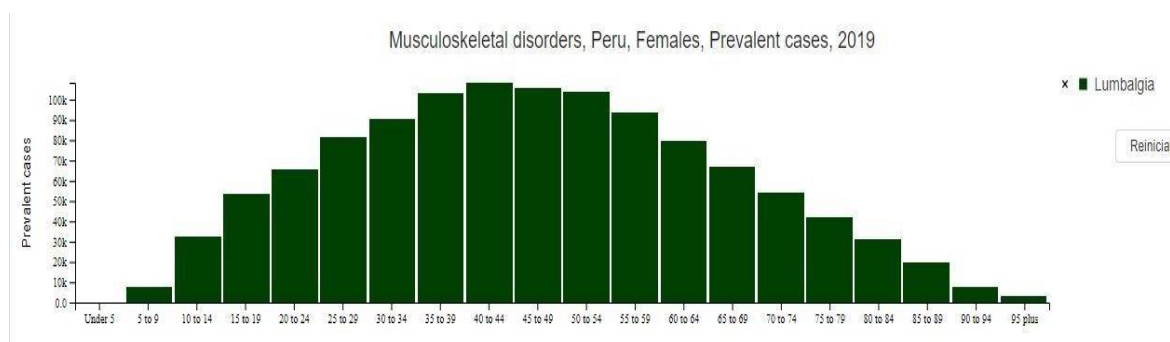
**Figura 2. Trastornos musculoesqueléticos, Perú, Ambos sexos, Casos Prevalentes, 2019**



Fuente: Institute for Health Metrics and Evaluation. WHO Rehabilitation Need Estimator | Viz Hub.

En la misma línea, las estimaciones de la OMS permiten observar cómo varían los casos prevalentes de lumbalgia en el Perú, según el sexo. En ese sentido, la Figura 1.3 permite observar la existencia de una mayor proporción de la población afectada por lumbalgia correspondiente al sexo femenino, manteniendo este patrón incluso al analizar los datos según grupo etario.

**Figura 3. Trastornos musculoesqueléticos, Perú, Femenino, Casos Prevalentes, 2019**



Fuente: Institute for Health Metrics and Evaluation. WHO Rehabilitation Need Estimator | Viz Hub.

Por otro lado, Inga, Rubina y Mejial (2021); en su artículo llamado “Factores asociados al desarrollo de dolor lumbar en nueve ocupaciones de riesgo en la serranía peruana”, indican que el 98% de los trabajadores evaluados mediante una encuesta, manifestaron que tuvieron dolor lumbar, siendo en su mayoría varones de mayor edad y con una jornada laboral de más horas. Asimismo, se identificaron las ocupaciones con mayor

riesgo de tener dolor lumbar; entre ellas, los vigilantes, de construcción, los administrativos, los de limpieza y los agricultores; mientras que las personas que realizaban actividad física semanalmente tenían menos dolor lumbar.

Estudios similares realizados en Lima, como el desarrollado por Cruz (2017); señalan que el 64.7%, de la muestra, presentó inestabilidad lumbar. En relación a la incapacidad funcional, el 54.9% presentó discapacidad lumbar. Asimismo, la mayoría de personas diagnosticadas con lumbalgia son de sexo femenino; y tienen mayor propensión a presentar inestabilidad lumbar e incapacidad funcional de tipo discapacidad.

Por su parte, el artículo desarrollado por Soca y Camacho (2020); resalta la relación existente entre la sintomatología depresiva y el dolor de espalda crónico en pacientes que inician rehabilitación. Asimismo, está asociada al sexo femenino. En ese sentido, recomiendan evaluar también el aspecto mental, en especial, en pacientes con dolor crónico.

Otro de los estudios de gran importancia, es el desarrollado por Bobadilla y Tucunango (2015); quienes concluyen que la lumbalgia no solo es un problema de salud pública muy frecuente, sino que también se relaciona con el ausentismo laboral teniendo una repercusión socioeconómica. Este trabajo de investigación tuvo como muestra el apoyo de 57 técnicos de enfermería del área de emergencia de adultos del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins-HNERM. Entre los principales resultados, se encontró que existe relación significativa entre la lumbalgia mecánica y el ausentismo laboral por discapacidad funcional; llegando a acumular 411 días en jornadas perdidas, con mayor prevalencia en el sexo femenino.

De acuerdo con el estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud OMS, (2020) en relación a la estimación global de la necesidad de servicios de rehabilitación,



se encontró una gran demanda de los servicios de rehabilitación por parte de la población a nivel mundial, sobre todo pacientes que sufren de dolor lumbar.

En una investigación realizada en trabajadores de una empresa siderúrgica en el Perú (año 2017), se determinó que este grupo tenía un nivel de riesgo que podría originar trastornos musculoesqueléticos como el dolor lumbar.

A través de este estudio transversal, se realizó la revisión de las historias clínicas ocupacionales de los trabajadores para obtener los datos demográficos y el registro donde se emitió el diagnóstico de trastorno musculoesquelético en base a los resultados de pruebas de imagen y de la evaluación clínica realizada por un especialista. La muestra incluyó a 223 trabajadores y se encontró una frecuencia de trastornos musculoesqueléticos del 52,9%. Los más frecuentes fueron: lumbago asociado a hernia discal (25,1%), lumbago (13%), síndrome del manguito rotador (10,3%) y cervicalgia asociada a hernia discal (3,6 %).

En un estudio realizado en el 2021, a un grupo de pacientes atendidos en el Área de Terapia Física y Rehabilitación de un centro de salud ubicado en el distrito de Villa El Salvador, Lima, Perú; se encontró que los pacientes refieren una intensidad de dolor moderado, luego de la evaluación previa al inicio de las sesiones de terapia física y rehabilitación. La lumbalgia fue la patología más frecuente seguida de la cervicalgia y el hombro doloroso, que en su mayoría padecían los pacientes con grado de estudios secundario y técnico. Asimismo, se encontró una asociación estadística entre la intensidad del dolor con el sexo del paciente.

## 2.1. Competencia

Se evaluó diversos establecimientos de salud ubicados en el cono norte de Lima que brindan el servicio para manejar patología de columna, además de contar con servicio de terapia física, podemos mencionar los siguientes:

- Policlínico Mayolo: evaluación a cargo de traumatología, cuenta con terapia física, no cuenta con servicio de nutrición ni psicología, precio de consulta S/60 y sesiones de terapia desde S/40.
- Clínica la Luz: cuenta con 2 sedes en Lima norte, una en Av. Perú 3811, San Martín de Porras y la otra en Av. Tupac Amaru 809, Comas. En ambas las patologías musculoesqueléticas de columna son evaluadas indistintamente por neurología o traumatología, pero no tienen una atención integral como se ha planteado, precio de la consulta S/70, también presentan un servicio de terapia física y tienen diversos paquetes dependiendo el diagnóstico médico.
- Clínica Jesús del norte parte del grupo San Pablo, ubicada en Av. Carlos Izaguirre 153, Independencia, brinda los servicios de psicología, nutrición y neurocirugía de manera individual, mas no como una propuesta integral para la atención de pacientes con trastornos musculoesqueléticos en la columna vertebral, precio de la consulta S/120. También cuenta con un servicio grande de terapia física, brindando modalidad de paquetes si el usuario lo desea.
- Clínica AVIVA forma parte del grupo INTERCORP ubicada en la Av. Alfredo Mendiola 6301, Los Olivos. Brinda los servicios de nutrición, psicología y neurología o traumatología, pero de manera individual mas no como una propuesta de salud integral.
- Existen otros tipos de tratamientos alternativos como el que nos brinda Centro Médico Especializado OSI ubicado en José Santos Chocano 1010 altura de la

cuadra 5 de Izaguirre Los Olivos, los cuales poseen otro enfoque y muchas veces terminan siendo un paliativo a las dolencias de trastornos musculoesqueléticos en la columna.

- En los diversos distritos de Lima Norte encontramos gran cantidad de negocios auto denominados como centros donde se practica la quiropraxia, como una alternativa a las dolencias de trastornos musculoesqueléticos en la columna Vertebral, esto nos da a conocer la gran demanda existente en el mercado de Lima Norte, a continuación, mostramos una evidencia de algunos negocios de este tipo:

- ✓ Centro Quiropráctico QuiroVida ○ Dirección: Av. Carlos Izaguirre 490, Los Olivos 15301
- ✓ Centro Quiropráctico Angloamericano ○ Av. Santiago Antúnez de Mayolo 1470, Los Olivos
- ✓ Centro quiropráctico Schübel ○ Av. Manuel Gonzales Prada 777, Los Olivos
- ✓ Centro Quiropráctico Quiro Columbia ○ Av. Santiago Antúnez de Mayolo 1175, Los Olivos
- ✓ QUIROMASAJES Mary Aguinaga - Quiropraxia, Acupuntura, Terapia Física ○ Av. Carlos Izaguirre 800, Los Olivos
- ✓ Centro Quiropráctico McLellan-Heying ○ Av. Carlos Izaguirre 1274, Los Olivos
- ✓ QUIROLAZO -Centro Quiropráctico Alphabiotico y Terapias Alternativas ○ Av. Carlos Izaguirre 568 - 2do Piso 202, Los Olivos

- ✓ Quiro Columbia Osteopatía & Quiropráctico Elizabeth Pacheco ○ Av. Santiago Antúnez de Mayolo 1175
- ✓ Quirosana ○ Av. Tomas Valle 514, Los Olivos
- ✓ Centro Del Sol ○ Av. Marañón 702, Los Olivos
- ✓ Centro Quiropractico Cortes Arroyo ○ Jr. Manuel Rivero 249, Los Olivos
- ✓ Quiropuntura Sakiray ○ Av. Santiago Antúnez de Mayolo 1062, Los Olivos
- ✓ Artesanar centro terapéutico ○ Av. Marañón 702, Los Olivos
- ✓ QUIROFIXER
  - Av. Santiago Antúnez de Mayolo 1060, Los Olivos
- ✓ Consultorio Quiropráctico Terapia de Columna Perú ○ Jr. Limoncillos, referencia Av. los Alisos cuadra 10, Los Olivos
- ✓ Quirochasky ○ Av. Central Mz. 69 Lte. 12 Urb, Puente Villa Sol, Los Olivos

Estos centros tienen precios menores y brindan ofertas como consulta y primera sesión de fisioterapia a S/40 y paquetes de 10 sesiones en precios de S/450.

## **2.2. Conclusiones del capítulo**

- Los trastornos musculoesqueléticos son la principal causa de discapacidad en todo el mundo, y el dolor lumbar es la causa más frecuente de discapacidad en 160 países.

- Estos trastornos limitan enormemente la movilidad y la destreza, lo que provoca jubilaciones anticipadas, menores niveles de bienestar y una menor capacidad de desenvolvimiento social.
- Son el factor que más contribuye a la necesidad de servicios de rehabilitación aproximadamente en dos tercios de las necesidades de rehabilitación en adultos.
- En base a ello, la implementación de un Centro Especializado de Rehabilitación y Fisioterapia de Pacientes con Trastornos Musculoesqueléticos en la Columna Vertebral, en el Cono Norte de Lima Metropolitana; se presenta como una oportunidad de negocio viable, de alta demanda en el mercado y una alternativa para mejorar la salud pública y elevar la calidad de vida de las personas.

### **3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **3.1. Metodología**

Para el estudio del mercado del presente plan de negocio utilizaremos herramientas de investigación que permitan recoger la información necesaria para el adecuado análisis y diseño de la puesta en marcha de los servicios a implementar en el Centro Especializado de Tratamiento de Fisioterapia y Rehabilitación. Analizamos la metodología cualitativa y cuantitativa.

##### *3.1.1. Cualitativa*

Se empezó con el estudio cualitativo teniendo en cuenta que el plan de negocio está dirigido a solo un segmento de mercado, realizamos 1 focus group para explorar los puntos de vista, recomendaciones y perspectivas acerca de los centros de terapia y el nuevo servicio propuesto.

##### **3.1.1.1. Focus Group**

Se seleccionaron 8 personas de manera aleatoria ( de las cuales asistieron 6 con las mismas características a la población objetivo, es decir personas comprendidas entre los 40 y 80 años de edad de Lima Norte, se les explico previamente que se llevaría a cabo una reunión virtual para conversar sobre un tema médico importante, como es el dolor de columna y a su vez las personas entrevistadas puedan expresar libremente sus puntos de vista sobre sus experiencias acerca del tratamiento recibido, se les explico también que era con fines de estudio de mercado y absolutamente reservado.

□ Objetivo Del Focus Group:

Indagar sobre el conocimiento y percepción de la población acerca de los centros de fisioterapia en el cono norte de Lima.

- Conocer sus opiniones y preferencias de atención cuando tienen dolor de columna.
- Conocer sobre las expectativas del cliente frente a la presentación del nuevo servicio propuesto.
- Determinar el potencial de la nueva propuesta en el mercado, identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Para ello se les realizó diversas preguntas con respecto al dolor de columna, al mismo tiempo se les informó sobre la propuesta de valor del plan de negocio a implementar el centro especializado de terapia integral y rehabilitación de columna vertebral. Se realizó una guía que sirvió como instrumento para mantener el enfoque de la discusión durante la hora que duró la reunión.

Se preparó algunas preguntas abiertas para explorar sus conocimientos acerca del tema.

- ¿Ha sufrido usted algún tipo de dolor en la columna?
- ¿Cuándo usted tiene algún tipo de molestia en la columna a dónde acude?
- ¿Ha recibido tratamiento de rehabilitación de fisioterapia anteriormente?
- ¿Conoce usted algún centro de Rehabilitación y Fisioterapia?
- ¿Cuánto tiempo convive con este dolor en la columna?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta especializada con un neurocirujano, psicólogo y/o nutricionista para evaluar problemas de columna?
- ¿Cuál cree que es la razón por la que una persona no asiste a sus terapias?
- ¿Qué atributos debería tener un centro de rehabilitación y cuál para usted es el más importante?

#### □ Resultados del Focus Group

El 83% de los participantes manifestaron haber padecido de dolor de espalda y acudido a terapia de masajes, de los cuales el 60% fue visto por un médico fisioterapeuta mientras que el resto acudió a un quiropráctico.

El 50% de los entrevistados mencionaron que tuvieron el dolor de espalda desde hace más de 6 meses y que no necesariamente mejoraron con la terapia de masajes que recibieron.

De los que recibieron terapia 80% no quedaron satisfechos con la terapia recibida, los motivos que señalaron fueron falta de personal capacitado, horarios poco flexibles para el tratamiento entre otros.

Al presentarles la propuesta innovadora de servicio integral diferenciado en calidad y personal capacitado para atender su dolor de espalda, el 100% de los entrevistados manifestaron que sí estarían dispuestos a usar los servicios en el centro especializado de terapia integral de columna vertebral.

El 100% de los que asistieron al Focus estarían dispuestos a pagar entre 50 y 70 soles por una consulta con el especialista.

#### 3.1.2. *Cuantitativo*

La investigación cuantitativa se hizo en base a encuestas (Anexo I) por conveniencia debido a la falta de tiempo y presupuesto, a personas que tenían similares características a la población objetivo. Todas las encuestas se realizaron a través del formato de Google Form, se enviaron aproximadamente a 500 personas de las cuales se logró obtener un total de 384 respuestas de acuerdo a nuestro tamaño de estudio muestral deseado.

##### 3.1.2.1. *Diseño y Muestra*



El proyecto pretende inicialmente dar a conocer la viabilidad de apertura de un Centro Especializado de Fisioterapia y Rehabilitación de la Columna Vertebral.

La zona geográfica de estudio será Lima Metropolitana, específicamente el cono norte por constituir el 25% del total de la población de la ciudad de Lima con una población de aproximadamente de 2'2965,561 habitantes que comprende los distritos: Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, Santa Rosa y San Martín de Porres.

La población está comprendida por 192 980 personas entre hombres y mujeres de 40 a 80 años de edad datos obtenidos según el INEI, de la misma se obtiene que la muestra es de 384 personas calculado en base a la fórmula de cálculo de muestra.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

Para una población mayor a 100 000 habitantes (Población infinita).

$$n = \frac{z^2 * p * q}{d^2}$$

N = 192980 habitantes

$Z\alpha = 1.96$

$p = 0.5$  q

= 0.5 d

= 5%

Muestra = 384 habitantes

### 3.1.2.2. Encuesta

El proyecto pretende dar a conocer la viabilidad de apertura de un Centro Especializado de Fisioterapia y Rehabilitación de la Columna Vertebral, por consiguiente, para poder determinar lo que el mercado necesita es necesario aplicar una encuesta y realizar el levantamiento de información obtenida mediante preguntas de opción múltiple. En la encuesta a aplicar, se consideran 4 objetivos:

- Determinar el probable potencial de clientes que acudirían al centro de rehabilitación y fisioterapia de columna vertebral.
- Determinar las perspectivas y preferencias que tiene los pacientes cuando acuden a los centros de fisioterapia.
- Determinar los precios que el mercado está dispuesto a pagar por este tipo de servicio integral.
- Determinar cuáles serían los medios por los cuales se debería de publicitar este tipo de servicio.

En el marco de los objetivos señalados, se utilizará una encuesta que comprende un total de 16 preguntas que se aplicarán a aquellas personas hombres y mujeres de 40 a 80 años de edad que padecen de dolor o problemas en su columna vertebral, las cuáles, pertenecen o viven en los distritos del cono norte y sean del nivel socioeconómico B y C.

### 3.1.2.3. Reporte de Resultados

A continuación, se expone la encuesta que se envió de manera virtual en formato de Google Form a los potenciales clientes, así mismo se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 1. Resultado por grupo etáreo de los encuestados**

<b>EDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
De 40 a 50 años	183	48%
De 51 a 60 años	123	32%
De 61 a 70	38	10%
De 70 a más	40	10%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2. Sexo de los encuestados**

<b>SEXO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Femenino	211	55
Masculino	173	45
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

En base a estos resultados demográficos, podemos observar que, en las personas encuestadas en Lima Metropolitana, específicamente en el Cono Norte, hay un predominio en el rango de 40 a 60 años (80%), seguido de un 10% tanto en personas entre las edades de 61 a 70 años y de 70 años más. Hubo predominio femenino, con un 55% de los encuestados.

**Tabla 3. Frecuencia de dolor de espalda en los encuestados**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí, desde hace más de un año	104	27%
Sí, dentro de los últimos 6 meses	98	26%
Sí, dentro del último mes	96	25%
Dolor persistente	56	15%
Nunca	30	7%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Podemos observar que hasta un 93% ha presentado algún tipo de dolor de espalda, siendo el tiempo mayor de un año un 27% o de presentarse de forma persistente en un 15%.

**Tabla 4. Intensidad del dolor de espalda en los encuestados**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí, muy poco (calmo con un analgésico o reposo)	156	44%
Sí, moderado (podía hacer mis actividades si tomaba analgésicos)	150	42%
Sí, severo (no calma con analgésicos)	48	14%
<b>TOTAL</b>	<b>354</b>	<b>100%</b>

Si bien en la pregunta anterior un 44% presentó un dolor muy poco intenso, que podría calmar con analgésicos, tenemos que la diferencia (56%) presenta un dolor más importante, habiendo un 14% con dolor severo.

**Tabla 5. Frecuencia de terapia física previa por dolor de espalda en los encuestados**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	196	51%
No	188	49%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

En base a los resultados de la pregunta anterior, el 51% de los encuestados indicaron haber recibido terapia física (máquinas y ejercicios) mediante un tratamiento de rehabilitación y fisioterapia, para aliviar el dolor de columna.

**Tabla 6. Grado de satisfacción de atenciones previas de los encuestados en Centros de rehabilitación y fisioterapia**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Insatisfecho	60	31%
Poco satisfecho	59	30%
Satisfecho	65	33%

Muy satisfecho	12	6%
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

En base a los resultados de la pregunta anterior, solo el 6% se sintieron muy satisfechos con la atención recibida en algún centro de Rehabilitación y Fisioterapia, mientras que hasta un 61% no se encontraba satisfecho.

**Tabla 7. Factores responsables de poco o nada de satisfacción en atenciones previas de fisioterapia y rehabilitación en los encuestados**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Horarios poco flexibles para agendar citas	42	35%
Falta de personal capacitado	33	28%
Dificultad para acceder a sus instalaciones	22	19%
El precio no guardaba relación con el servicio o resultados	19	16%
Otros	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

En base a los resultados de la pregunta anterior, los principales motivos por los cuales los encuestados se sintieron poco o nada satisfechos, responden principalmente a tres factores: horarios poco flexibles (35%), falta de personal capacitado (28%) y dificultad para acceder a sus instalaciones (19%).

**Tabla 8. Grado de aceptación si se ofreciera un nuevo Centro de rehabilitación y terapia integral (evaluación médica, nutrición, psicología y terapia física)**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	344	90%
No	40	10%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

En base a los resultados de la pregunta anterior, el 90% de los encuestados indicaron que sí acudirían a una nueva propuesta de Centro de Rehabilitación y Terapia Integral (donde se brinda evaluación médica, nutricional, psicológica y realización de terapia física), a pesar que podría esta atención tener un precio algo mayor a lo habitual.

**Tabla 9. Grado de aceptación de incorporación de evaluaciones por nutrición y psicología para el manejo del dolor de espalda**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Psicología y nutrición	238	62%
Solo nutrición	92	24%
Ni psicología ni nutrición	36	9%
Solo psicología	18	5%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Se encontró que el 62% de los encuestados indicaron que sí considerarían ser evaluados por las especialidades de psicología y nutrición, a la vez, debido a que el estrés y/o el sobrepeso también influyen en sus “dolores de espalda”.

**Tabla 10. Rango de precios (incluyendo IGV) que los usuarios estarían dispuestos a pagar por una consulta integral (neurocirujano, psicólogo, nutricionista)**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
De S/40 a S/50	127	33%
De S/50 a S/70	236	61%
De S/70 a más	21	6%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Si bien se encontró que solo un 6% pagaría una atención por encima de los S/70, la mayoría de encuestados eligió un precio intermedio entre S/50 a S/70 (61%). (estos precios incluyen IGV)

**Tabla 11. Rango de precio que los usuarios estarían dispuestos a pagar si se planteara un paquete de sesiones de terapia física (10 sesiones)**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
De S/.800 a S/.1000	296	77%
De S/.1100 a S/.1400	35	9%
De S/.1400 a más	8	2%
No opina	46	12%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Se planteó un rango de precio para paquetes de terapia física (10 sesiones), obteniendo que una marcada mayoría (77%) estaría dispuesto a pagar entre S/800 a S/1000(incluido el IGV).

**Tabla 12. Rango de precios que los usuarios podrían pagar para recibir tratamiento integral (terapia física, terapia nutricional y/o psicológica) por su dolor de espalda**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Menos de 1200	289	75%
De S/1200 a S/.1500	88	23%
De más de S/.1500	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

El 75% estaría dispuesto a pagar menos de S/1200 (incluido IGV) por el paquete de tratamiento integral

**Tabla 13. Atributos considerados importantes debería tener el Centro de rehabilitación y terapia integral para el dolor de espalda**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
La atención personalizada	92	24%
Profesionales calificados	138	36%
Equipos y tecnología	111	29%

Piscina para terapia	35	9%
Otros	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Sobre los atributos más importantes que los encuestados toman en cuenta al momento de acudir a un centro de rehabilitación predomina el que cuente con profesionales calificados, seguido de que el servicio cuente con equipo y tecnología adecuada o brinde atención personalizada.

**Tabla 14. Preferencia de medios para recibir información del nuevo Centro**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
WhatsApp	226	59%
Facebook	64	17%
Página Web	64	17%
Instagram	23	6%
Televisión	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Obtuvimos que el medio más representativo para obtener información según los encuestados fue el WhatsApp (59%), muy por encima del resto de opciones.

**Tabla 15. Preferencia de métodos de pago según los encuestados**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Tarjeta Débito o Crédito	197	51%
Efectivo	127	33%
Yape	34	9%
Plin	26	7%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



En base a los resultados de la pregunta anterior, el 51% de los encuestados indicaron que les gustaría utilizar como medio de pago principalmente las Tarjetas de Débito o Crédito, seguido de Efectivo (33%).

**Tabla 16. Horarios de preferencias para recibir atención según los encuestados**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sábado 6am a 6pm	134	35%
Lunes a viernes de 7pm a 10pm	96	25%
Lunes a viernes mañana de 6am a 12pm	69	18%
Lunes a viernes 1pm a 6pm	58	15%
Otro horario	27	7%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

El 35% de los encuestados indicaron que los sábados de 6am a 6pm sería su horario preferible para recibir atención. Por otro lado, un 25% indicó que preferiría un horario de lunes a viernes de 7pm a 10pm, teniendo otros horarios convencionales un porcentaje menor.

### **3.2. Conclusiones del capítulo**

Tenemos que mencionar de forma inicial que, por motivos de presupuesto y tiempo, la muestra obtenida adolece de ciertas limitaciones como haberse realizado por conveniencia y que el método utilizado para acceder a los participantes (Google Forms) posiblemente limitó obtener información de ciertos participantes mayores de edad, por lo que los resultados presentados son referenciales y de uso para este proyecto de negocio en particular.

En relación con la Investigación de Mercado, el análisis de los resultados de las encuestas e información recopilada indica lo siguiente:

- Se obtuvo que el 80% de la población era adulta (entre 40 a 60 años) y de género femenino (55%).
- Si bien es muy frecuente el dolor de espalda (93%), solo el 14% presentó alguna vez un dolor de espalda de intensidad y discapacidad importante, lo que haría proyectarnos que se tendría un mercado potencial de aproximadamente 27 000 personas en el Cono Norte (considerando que se tiene una población de 192 980 personas entre hombres y mujeres de 40 a 80 años de edad datos obtenidos según el INEI) con dolor de espalda que requiere de una atención especializada.
- Si bien se observó las personas no son ajenas de haber recibido una atención en un Centro de Terapia y Rehabilitación (51%), el grado de no satisfacción llega hasta un 61%, donde los horarios poco flexibles, falta de personal capacitado y dificultad para acceder a sus instalaciones representa hasta el 82% de los motivos de su no satisfacción.
- Lo anterior se reafirmó cuando se consideró que la presencia del personal calificado junto a una atención personalizada es lo más destacado por los encuestados (60%) y la necesidad de horarios poco convencionales (fines de semana o noche) fue lo que más preferían (60%).
- Se obtuvo una gran aceptación (90%), ante un nuevo concepto en atención a pesar de mencionar un posible precio superior a lo habitualmente encontrado, corroborándose con el 62% de aprobación de la incorporación de atenciones por nutrición y psicología en el manejo de su dolor de espalda.
- Los precios elegidos para el pago de atención no fueron los más altos ofrecidos, teniendo que el rango entre S/50 a S/70 fue el más elegido para la consulta (61%) y el de S/800 a S/1000 para los paquetes de terapia física con un 77%, así mismo no están dispuestos a pagar más de 1200 soles en el paquete de tratamiento integral

(terapia física, consulta médica, nutrición y/o psicología), en consecuencia se tendrá que valorar en base al estudio de mercado de la competencia el buscar el precio más adecuado para brindar el concepto integral de atención.

- Por último, a pesar de conocer diversas redes sociales o medios de información, hubo una marcada aceptación por el uso de WhatsApp (59%) como medio de información y en cuanto al pago se ha visto un gran uso de tarjetas, seguido del uso de efectivo (en total 84% preferían estos medios de pago).

#### **4. CAPITULO IV: MODELO CANVAS**

Con la finalidad de analizar la propuesta de implementar un plan de negocio se utilizará la herramienta del Business Modelo Canvas, para el presente negocio, se procede a describir y detallar cada uno de sus componentes:

##### **4.1. Segmentos de Mercado**

Según Garzozzi et al. (2014) el segmento de mercado tiene como objetivo “identificar elementos comunes que permitan a una empresa o negocio, concebir acciones de atención, oferta y creación de valor adecuadas para ellos” (p.40).

El público objetivo del presente modelo de negocio estará compuesto por todas aquellas personas hombres y mujeres de 40 a 80 años de edad que padecen de dolor o problemas en su columna vertebral, los cuáles, pertenecen o viven en los distritos del cono norte (Los Olivos, San Martín de Porras, Independencia, Comas, Puente Piedra, Ancón, Santa Rosa) y sean del nivel socioeconómico B y C, por lo general los del estrato C no tiene ningún tipo de seguro y ambos estratos prefieren el pago de bolsillo.

#### *4.2. Propuesta de Valor*

La propuesta de valor del plan de negocios es brindar servicios de rehabilitación de alta especialización, integral e innovador, que cubra las necesidades de los pacientes desde una perspectiva multidisciplinaria con diferentes especialistas para un diagnóstico temprano y alivio del dolor de columna vertebral, para mejorar la calidad de vida de la población del cono norte.

#### *4.3. Relación con los Canales*

- Estrategia Offline (canales tradicionales)

Se utilizará principalmente los canales tradicionales debido a que el segmento de público está entre los 40 y 80 años y al ser una empresa que recién se está posicionando en el mercado se considera mucho más eficiente poder llegar al público mediante los canales tradicionales.

Se realizarán folletos y volantes con información sobre la apertura del nuevo local. Además, se van a detallar las promociones para poder llamar la atención del público y se distribuirá principalmente por los alrededores de San Martín de Porres que es donde estará ubicado el local.

- Estrategia Online (canales digitales)

Utilizaremos de manera complementaria las redes sociales y la página web a fin de tener un mayor alcance.

Las redes sociales tales como, Facebook, Instagram y Tik Tok permitirá llegar a una mayor cantidad de público, se utilizará el marketing de contenidos entregando así información valiosa y de esa forma poder fidelizarlos.

La página web servirá para que los posibles clientes puedan conocer la organización, los servicios que se brindan, los precios y que puedan reservar una cita mediante esta página.

#### *4.4. Relación con los clientes*

La relación con los clientes se define como la relación a establecer con cada segmento de clientes, estas suelen ser personalizadas y están motivadas en factores como la adquisición de nuevos clientes, lealtad del público e incremento de las ventas (Garzozzi et al., 2014).

Para el presente plan de negocios se ha elegido 4 medios para crear conexiones de confianza y proporcionar información de los servicios que ofrece el negocio:

- Redes sociales: La gestión de la página web será el primer medio de contacto con los clientes, asimismo, dentro de esta página se enlazará el WhatsApp del negocio donde se podrá hacer uso de ambos para la reserva de citas.
- Contacto con la empresa: Esto se dará mediante el correo electrónico corporativo, el número de atención al cliente, encuestas de satisfacción y recomendaciones del público.
- Contacto con los especialistas: Dentro de la página web del negocio habrá
- un foro donde los clientes realizarán preguntas a los especialistas y estos absolverán sus dudas, también, se encuentran sus correos electrónicos y avisos de los eventos de la empresa donde participarán.
- Pago: En relación con los servicios brindados se podrán efectuar mediante múltiples opciones de pago para una transacción exitosa y segura, ya sea tarjeta de crédito, débito o en efectivo.

En tanto el negocio empleará algunas maneras para atraer y beneficiar a nuestros clientes:

- Descuentos: 20% de descuento en sesiones unitarias y 25% de descuento en paquetes de fisioterapia y masajes.
- Promociones: Consulta + terapias, sesiones de masajes a precios módicos.
- Campañas de Salud

#### 4.5. Recursos Clave

Los recursos humanos, infraestructura, conocimiento y dinero son importantes para la dinámica, operatividad y la generación de valor del negocio. En esa línea, se procederá a mencionar los siguientes recursos clave:

Recursos Humanos:

- Especialistas en medicina física, nutrición, psicología y neurocirugía.
- Desarrollador de página web.  
Community Manager, encargada de gestionar las redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok, etc.)
- Personal administrativo para gestionar las citas y brindar información del servicio que el negocio ofrece.
- Un contador, encargado del análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa.

Tecnológico:

Equipo de Ultrasonido

Equipo de electroterapia

Equipo de compresas

Equipo de láser terapéutico 850

Otros dispositivos necesarios para el servicio.

Infraestructura

- Local de aproximadamente 200m<sup>2</sup>

#### 4.6. *Actividades Claves*

El éxito del negocio se da gracias a ciertas actividades que tienen como objetivo brindar el valor promedio a los clientes (Garzozzi et al., 2014). Entre las actividades clave del modelo de negocio, se consideras a las siguientes:

- **Atención al cliente:** Esta actividad es primordial para que el cliente se lleve una buena impresión del negocio. La atención por medio de las redes sociales y página web debe ser rápida y aclarar las dudas de los clientes potenciales. Y de manera presencial, el trato será cordial y eficiente en la gestión de citas.
- **Programación de citas:** La programación de citas se realizará de forma óptima, se brindará opciones al cliente en los horarios que mejor se le acomode al paciente y el especialista.
- **Diagnóstico de los pacientes:** Se contará con máquinas de última generación y especialistas con años de experiencia para poder detectar el problema a tiempo y proporcionar un tratamiento eficaz.
- **Prestar servicios de terapias y/o tratamientos de manera integral:** El centro ofrece servicio de medicina física, nutrición, psicología y de referencia neurocirugía.
- **Instalación y mantenimiento de equipos:** Los equipos deben tener una adecuada instalación y pasar por un mantenimiento mensual para un buen funcionamiento.

#### - Socios Clave

Las conexiones ayudan al negocio a seguir creciendo, ninguna empresa vive aislada, todo lo contrario, cada vez más está interconectada. En ese sentido, se detallarán los socios clave que ayudarán al negocio a su desarrollo a través de convenios, el uso de instalaciones y la acreditación necesaria:

- ✓ Colegio Médico del Perú.
- ✓ Ministerio de Salud (MINSA).
- ✓ Seguro Social (EsSalud)
- ✓ Centros de salud aledaños a la jurisdicción (Centro de Salud Urbano Los Olivos, Centro de Salud Primavera, Centro de Salud Carlos Cueto Fernandini, Centro de Salud Rio Santa, Centro Médico Fesalud Los Olivos, Centro de Salud Los Olivos de Pro, Centro de Salud Enrique Milla Ochoa, Centro de Salud Laura Caller, etc)
- ✓ Centros de salud ocupacional (SociusLab, Estarbien – Salud Ocupacional, Integra Salud, Policlínico Medicare, Global Medical, Medcam, Grupo Medical, etc).
- ✓ Hospitales (Hospital Municipal Los Olivos, SISOL, Hospital Cayetano Heredia, Hospital Bicentenario Canta Callao, Hospital de la Caridad San Martin de Porres, etc)
- ✓ Clínicas (Clínica Jesús del Norte, Clínica Izaguirre, Clínica Integra Medica, Clínica de Reumatismo, Clínica del Norte, Clínica Maria de Los Olivos, Clínica Naranjal, etc.)

#### - Fuentes de Ingresos

Se contará inicialmente con dos fuentes de ingreso:

- Pago por sesiones de fisioterapia

Atención: lunes a viernes de 9:00am – 9:00pm y los sábados de 6:00am – 6:00pm. Cita:

Dependiendo de la demanda se podrá sacar cita el mismo día que se quiera atender o caso contrario con días de anticipación, las citas las podrán sacar tanto por medio de la página web como presencialmente.



Paquetes: Se ofrecerá a las pacientes opciones para realizar sus sesiones de terapia física las cuales son independientes de las consultas psicológicas y nutricionales. En ese sentido, dependiendo de la evaluación individual de cada paciente las sesiones y los paquetes se han dividido de la siguiente manera:

Sesión individual: 80.00

- Paquete 1: 10 sesiones a 780.00 (con IGV)

Según el diagnóstico del especialista, el paquete 1 contempla 10 sesiones de fisioterapia de una duración de 45 minutos cada uno. Asimismo, su plan de tratamiento contempla ejercicios de músculos del tronco, ejercicios terapéuticos, masajes para ayudar a disminuir el dolor y ayudar a la rigidez muscular, y 2 sesiones de hidroterapia.

- Paquete 2: 15 sesiones a 1125.00 (con IGV)

Según el diagnóstico del especialista, el paquete 2 contempla 15 sesiones de fisioterapia de una duración de 45 minutos cada uno. Asimismo, su plan de tratamiento contempla ejercicios de músculos del tronco, ejercicios terapéuticos, masajes para ayudar a disminuir el dolor y ayudar a la rigidez muscular, y 3 sesiones de hidroterapia.

- Paquete 3: 20 sesiones a 1400.00(con IGV)

Según el diagnóstico del especialista, el paquete 3 contempla 10 sesiones de fisioterapia de una duración de 45 minutos cada uno. Asimismo, su plan de tratamiento contempla ejercicios de músculos del tronco, ejercicios terapéuticos, masajes para ayudar a disminuir el dolor y ayudar a la rigidez muscular, y 5 sesiones de hidroterapia.

- Consultas a profesionales, se contará con profesionales tales como neurocirujano, nutricionista y psicólogo.

Atención: lunes a viernes de 10:00am – 10:00pm y los sábados de 6:00am – 6:00pm.

Cita: Dependiendo de la demanda se podrá sacar cita el mismo día que se quiera atender o caso contrario con días de anticipación, las citas las podrán sacar tanto por medio de la página web como presencialmente.

- Fuentes de Costos

Para realizar la estructura de costos se ha contemplado 2 tipos:

- Costos Fijos
  - ✓ Pago a los especialistas.
  - ✓ Pago del personal administrativo.
  - ✓ Pago a los técnicos en fisioterapia
  - ✓ Alquiler de local.
  - ✓ Mantenimiento de equipos.
  - ✓ Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet).
  - ✓ Pago del mantenimiento de la página web.
  - ✓ Pago mensual de la publicidad en redes sociales.
  
- Costos Variables

Insumos tales como el alcohol en gel, sábanas, guantes de caja, papel higiénico, baja lenguas, jabón, talco, entre otros.

**Tabla 17. Modelo de Canvas**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
-Ministerio de Salud (MINSA). -Colegio Médico del Perú. -Centros de salud aledaños a la jurisdicción. -Centros de salud ocupacional.	-Atención al cliente -Programación de citas. -Diagnóstico de los pacientes. - Aplicación de terapias y/o tratamientos. - Instalación y mantenimiento de equipos.	Brindar servicios de rehabilitación de alta especialización de forma integral e innovadora, que cubran las necesidades de los pacientes desde una perspectiva multidisciplinaria con diferentes especialistas como medicina física,	-Redes sociales y Página Web. -Contacto con la empresa para reserva de citas y sesiones. -Contacto con los especialistas. -Múltiples formas de pago.	-Hombres y mujeres de 40 a 80 años del cono norte de Lima. -Nivel socioeconómico B y C. -Personas que padezcan de problemas de la columna vertebral.
	Recursos clave			

-Hospitales MINSA, EsSalud -Clínicas	-Especialistas en medicina física, nutrición, psicología y neurocirugía. Infraestructura Recursos financieros - Maquinaria para fisioterapias.	nutrición, psicología y de referencia neurocirugía para un diagnóstico temprano.	-Se utilizará canales tradicionales folletos, volantes, etc. -Complementariamente se hará uso de las redes sociales como: Facebook, Instagram, Tik Tok, página web.
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingreso</b>	
<p><b>Costos fijos</b> Pago a los especialistas, personal administrativo, alquiler de local, mantenimiento de equipos, servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet).</p> <p><b>Costos variables</b> Insumos, materiales necesarios para la atención de los clientes (gel, sábanas, guantes de caja, papel higiénico, baja lenguas, jabón, talco, cojines, entre otros).</p>		<p>Pago por sesión de fisioterapia y rehabilitación. Pago por consultas (Tarjeta de crédito, débito o en efectivo).</p>	

## 5. CAPITULO V: PLAN ESTRATEGICO

### 5.1. Bases Estratégicas

Este análisis permite establecer las estrategias que se deben llevar a cabo para implementar el Centro Especializado en Rehabilitación y Terapia de Columna Vertebral.

#### 5.1.1. Visión

Ser un centro especializado de referencia en el Cono Norte de Lima Metropolitana, reconocido por realizar tratamiento integral de rehabilitación de patologías musculoesqueléticas de la columna vertebral.

### 5.1.2. Misión

Ofrecer un servicio integral con estándares de calidad a través de personal altamente capacitado, especializado en terapias efectivas de rehabilitación con tecnología avanzada, basados en la eficiencia, innovación, seguridad y confianza.

### 5.1.3. Valores

Toda empresa debe tener valores, los cuales reflejan parte de su esencia.

- Solidaridad: Siendo un valor muy importante a considerar en una empresa de salud que brinda servicios en pro de mejorar la calidad de vida de la población.
- Ética profesional: Contar con personal de salud que actúe con el principio de beneficencia y de justicia
- Compromiso: Que el personal sea responsable y este comprometido con su trabajo.
- Profesionalismo: personal capacitado y entrenado para este tipo de dolencia.

## 5.2. Análisis del Macroentorno

### 5.2.1. Análisis de factores externos (PESTEL)

El análisis PESTEL permite analizar los factores políticos, económicos, socialesculturales, tecnológicos, y legislativos que pueden influir como afectar al proyecto que se busca llevar a cabo.

Mercado (2014), comenta que el análisis PESTEL, es una herramienta utilizada por aquellos profesionales que son mayormente del área de marketing, esta herramienta les permite realizar un análisis y vigilar todos los factores macro ambientales los cuáles tienen un impacto en la organización, mediante este análisis se obtiene como resultado todas aquellas amenazas y debilidades.

## □ Factor político

En el Perú, al largo de los últimos periodos se ha visto una gran inestabilidad política algo que se ve aún más reflejado en el último gobierno de Pedro Castillo, el incremento de la canasta básica, la subida de precios en alimentos, combustible, todo ello ha hecho que el costo de vida de los peruanos se incremente.

La inestabilidad política también proporciona un escenario que es desalentador para la inversión privada y estabilidad económica al momento en que se decide invertir o pensar en el Perú como un país propicio y estable.

**Figura 4. Índice de expectativas del sector**



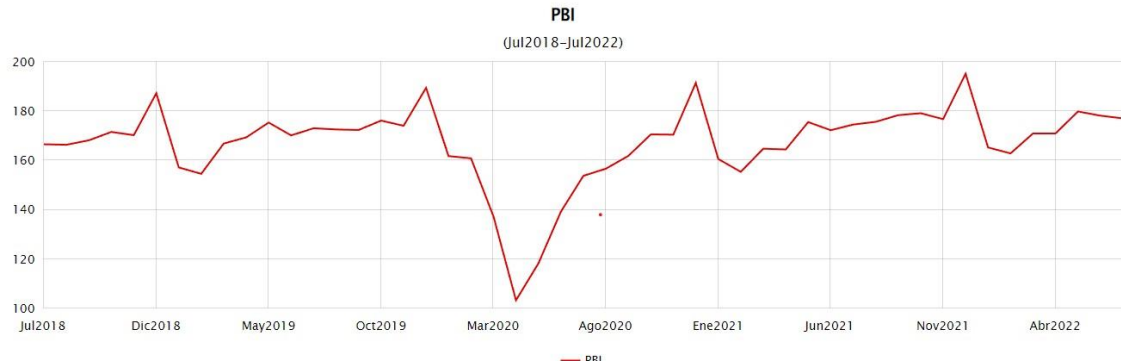
*Nota.* Fuente de la información BCRP

En la figura anterior se muestra el índice de expectativas del sector los cuales engloban el PBI, inflación, tipo de cambio y el índice de confianza empresarial los cuales impactan directamente en la estabilidad del país y dependen de la estabilidad política del Perú, se observa, así que la tendencia en comparación de principio del 2022 ha disminuido lo que genera gran incertidumbre en el país.

- Factor económico

Tras la pandemia muchos sectores en el país no se han recuperado al 100% hoy en día ha traído gran recesión, incremento en los productos y varios insumos, se espera que con las acciones que está tomando el poder ejecutivo se pueda reactivar.

**Figura 5. PBI 2018 -2022**



*Nota.* Fuente de la información BCRP

En el gráfico se observa una gran caída en el 2020 esto se debe a la pandemia la cuál impactó a la economía peruana, sin embargo, se ha visto que desde el 2020 a la fecha el PBI se ha ido incrementando, esto impacta de forma positiva en el desarrollo del proyecto.

- Factor social – cultural

Socialmente con la llegada de Covid-19, ha hecho que la población se preocupe más por su salud y a su vez invierta más en ello, esto es beneficioso para el proyecto, es un factor cultura que debería de aprovecharse. También ha traído consigo el servicio a domicilio, estas atenciones personalizadas, lo cual ha generado un nuevo nicho de mercado.

- Factor tecnológico

La tecnología es importante y crítica para el sector salud, contar con los equipos más actualizados que permitan atender de forma eficiente a los clientes. Por otro lado, en cuanto al marketing la gestión de redes a través de la tecnología, las ventas por internet lo que llamamos e-commerce se ha incrementado hoy en día, para ello la organización debe estar al tanto de todas las tendencias.

La pandemia trajo consigo las teleconsultas, el incremento de sacar citas por internet, entonces la organización ya no se puede manejar de la forma tradicional, sino que debe invertir en tecnología, invertir en adaptarse a lo nuevo, crear un adecuado sistema de citas para que el usuario final tenga una buena experiencia.

La tecnología también permite optimizar recursos y costos, lo cual trae consigo contar con precios más accesibles y competitivos en el mercado.

Figura 6. Figura. Tele atenciones EsSalud 2021

Nota. Fuente de información informativo



de la boletín EsSalud

EsSalud sacó un gráfico del 2021 del total de tele atenciones que ha tenido a lo largo del año, esto es un claro reflejo de como la tecnología cambia la forma en que se da el servicio, hoy en día las teleconsultas son una modalidad de servicio a tomar en cuenta.

□ Factor legislativo

En el ámbito legislativo, con la pandemia se ha incrementado las fisioterapias por secuelas del Covid-19, esto puede traer mayor competencia en el mercado y incremento de la necesidad de fisioterapeutas. Con ello, existe actualmente un proyecto de ley N°1907/2021 que busca regular el ejercicio de los fisioterapeutas para crear el Colegio de Fisioterapeutas del Perú, esto traerá consigo mayor cantidad de profesionales competitivos y capacitados, que beneficiará el desarrollo del proyecto.

### 5.2.2. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), permite identificar, y organizar los factores externos identificados en las categorías de oportunidades y amenazas entre los adultos de 40 a 80 años de edad.

Se pondera los factores externos de acuerdo al grado de importancia que podrían presentarse en el desarrollo del plan de negocios propuesto, de acuerdo a la tabla 18.

**Tabla 18. Matriz EFE**

Oportunidad	Peso	Calificación	Ponderado
O1: La pandemia ha permitido llevar el tratamiento al domicilio	0.20	4	0.80
O2: Al ser un servicio innovador permite establecer nuevos centros	0.15	4	0.60
O3: Existencia de una población desatendida por el sistema de salud público deficiente en el cono norte.	0.30	4	1.20
O4: Debido a la escasez de oferta, las IAFAS están en la búsqueda de centros especializados.	0.10	3	0.30
<b>Amenazas análisis</b>			
A1: Alta competencia de Centros quiroprácticos en el cono norte.	0.10	2	0.20



A2: Inestabilidad económica en el Perú.	0.05	1	0.05
A3: Competir con otros centros por el costo del servicio, al tener la competencia mayor presencia en el mercado maneja costos más accesibles y competitivos.	0.05	1	0.05
A4: Posibilidad de que los especialistas opten por trabajar en otro centro o en la competencia que les puedan brindar mejores beneficios.	0.05	1	0.05
	1.00		3.25

1: Amenaza mayor, 2: Amenaza menor, 3: Oportunidad menor, 4: Oportunidad mayor

El resultado de 3.25 de la matriz EFE que son los factores externos contempla que la organización estará respondiendo adecuadamente ante las amenazas que existe en el entorno, potenciando las oportunidades que se presenten y planteando nuevas estrategias para seguir mejorando.

### 5.3. Análisis del Microentorno

#### 5.3.1. Fuerzas de Porter

Las Fuerzas de Porter según Villareal y Morales (2020), es una herramienta importante para comprender como se desarrolla la estructura competitiva de una industria. Asimismo, su aplicación simple y eficaz da paso a la identificación de la competencia desde todos los sentidos y permite saber en qué medida es susceptible de reducir su capacidad para generar beneficio.

- Poder de Negociación con los Proveedores

Considerando el servicio que se brindará, se contará con especialistas de amplio conocimiento y experiencia en el tratamiento de alteraciones musculoesqueléticas, nutricionales y psicológicas, lo cual influirá en el poder de negociación respecto al costo

de sus servicios. En ese sentido, es vital establecer un contrato con las aclaraciones necesarias, funciones, tiempo de servicio y obligaciones a fin de establecer un acuerdo de beneficio mutuo.

Finalmente, el proveedor de tecnología de equipos de rehabilitación, Chatanooga, con el cual se establecerá un plan de financiación para la compra de equipos de última generación que sean de utilidad para la empresa con plazos y tasas adecuadas. En tanto, se puede decir que el poder de negociación con los proveedores es ALTA.

- Poder de Negociación de los Clientes

El público al cual está planificado dirigirse tiene edades que oscilan entre los 40 y 80 años de edad con problemas de patología musculo esqueléticas con mayor prevalencia de tipo lumbar y se encuentran en el cono norte de Lima como los Olivos y zonas aledañas. En torno a lo anterior, existen pocos especialistas en el lugar y centros de rehabilitación con tecnología de alta calidad, con la experiencia debida y legalmente formalizada. Por ello, podemos inferir que el nivel de negociación de este sector es MEDIO-ALTO.

Entonces para aminorar el poder de negociación de los potenciales clientes es vital que se desarrolle e implemente estrategias de posicionamiento utilizando canales tradicionales y digitales, así como promociones en las sesiones de terapia física, estableciendo paquetes por un determinado número de sesiones que van desde 10 sesiones a 20 sesiones; así como paquetes integrales de tratamiento que incluyan la consulta por el especialista y las sesiones de terapia que permitan la retención y captación del público al momento de pensar en un servicio de calidad como el que se pretende brindar.

- Amenazas de nuevos competidores

En esta parte, hay que referirse a las empresas que podrían entrar al mercado ofreciendo el mismo servicio. Ante un nuevo ingreso las empresas se enfrentarán a barreras de

entrada como la falta de experiencia, posicionamiento de mercado, capital inicial, saturación del mercado, etc. Sin embargo, podría representar una excelente oportunidad si se cuenta con una ventaja competitiva ante la competencia, pues la propuesta de diferenciación del servicio proyectado en este plan, es el servicio integral diferenciado de calidad, considerándose un nivel de amenaza MEDIO.

En tanto es importante reconocer algunas cuestiones al momento de incursionar en el mercado o bien para que la competencia no entre tan fácilmente y son las siguientes:

- Diferenciación del servicio.
  - Canales de distribución.
  - Capital inicial - Economías de escala.
  - Políticas gubernamentales.
  - Instalaciones y equipamiento
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta se refiere a aquellas empresas que ofrecen productos sustitutos o alternativos en el sector que en el que se está incursionando. Aquí tenemos algunos de los más económicos, por ejemplo, el spa y los quiroprácticos que, aunque no sean tan especializados podrían ser amenazantes sustitutos. Cabe señalar que la demanda de estos ha ido creciendo y cada vez más es usual encontrar estos servicios, sin embargo, no es lo mismo un alivio momentáneo del dolor que un tratamiento realizado por un especialista que puede dar solución de una manera más efectiva, por esa razón, consideramos esta fuerza en un nivel MEDIO.

- Rivalidad entre los competidores existentes

En cuanto a los competidores principales están las clínicas FISIOSALUD, OSI, Clínica Jesús del norte, etc, que ofrecen dentro de sus servicios tratamientos en medicina física. Por otro lado, también existen centros de rehabilitación informales que operan sin

ningún tipo de certificado de funcionamiento en diversos lugares de Los Olivos y el cono norte.

Cabe señalar que el grado de rivalidad de los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de estos y se igualen en tamaño y capacidad, se reduzca la demanda, los precios. En tanto, se puede referir que el grado de rivalidad de los competidores existentes es MEDIO.

### 5.3.2. Análisis Interno Estratégico

En la Matriz de factores internos EFI, se analiza las fortalezas y debilidades de los accionistas del plan de negocio del Centro Integral de Terapia y Rehabilitación, frente a otros competidores.

**Tabla 19. Matriz EFI**

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
F1. Los accionistas son personal altamente capacitados en gestión de servicios de salud.	0.15	4	0.6
F2. Contar con neurocirujano(accionista), para evaluar a los pacientes	0.15	4	0.6
F3. Contar con especialista en gerencia de manejo de unidades médicas(accionista)	0.15	4	0.6
F4. Contar con especialista de auditoría y calidad de servicios.	0.15	4	0.6
Debilidades			
D1. Contar con un presupuesto limitado	0.15	1	0.3
D2. Inexperiencia al realizar un emprendimiento por primera vez	0.10	1	0.1
D3. Los accionistas serán los mismos gestores inicialmente	0.15	2	0.1
	1		2.9

1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor

Del resultado de la matriz EFI, se ha obtenido 2.9, lo cual significa que el modelo de negocio tiene una posición interna fuerte frente a sus competidores, encontrándose en una situación favorable. Por otro lado, podemos ver que dentro de las fortalezas se destaca que los accionistas son personas altamente capacitadas en temas de gestión gerencial y además de contar con un subespecialista en la parte clínica con experiencia en patologías de columna y Respecto a las debilidades está la inexperiencia al realizar por primera vez un emprendimiento personal, contar al inicio con un presupuesto limitado. En ese sentido, se recomienda seguir aplicando estrategias en miras de aprovechar las fortalezas del modelo de negocio en mención.

#### **5.4. Matriz FODA cruzado**

Se realiza el análisis FODA en fusión al análisis previo del entorno, el mismo que se puede apreciar en la tabla 20.

**Tabla 20. Matriz FODA**

			Oportunidades		Amenazas	
FODA CRUZADO			O1	Producto dirigido a un segmento socioeconómico medio y medio bajo	A1	Alta competencia de Centros quiroprácticos y spas en el cono norte.
			O2	Posibilidad de incursionar en otros mercados locales en el largo plazo.	A2	Inestabilidad política y económica en el Perú. Competir con otros centros por el costo del servicio, al tener la competencia mayor presencia en el mercado maneja costos más accesibles y competitivos.
			O3	Existencia de una población desatendida por el sistema de salud público deficiente en el cono norte.	A3	Posibilidad de que nuestros especialistas opten por trabajar en otro centro de la competencia que les puedan brindar mejores beneficios.
			O4	Generación de futuros convenios con instituciones como EsSalud, colegios, asilos, entre otros.	A4	
Fortalezas	F1	Producto/servicio innovador, diferenciado y estratégico que cuenta con última tecnología médica en terapia física. Versatilidad en el uso de los servicios médicos.	O1 F2	Implementar el servicio a domicilio para expandir nuestro mercado y apuntar a otros nichos.	A1 F2 F4	Aprovechar las fortalezas como el personal capacitado, precio accesible, equipo de alta tecnología para poder sobresalir ante la competencia.
	F2	Médicos terapeutas altamente capacitados	O2 F3 F1	Comunicar a nuestros clientes que contamos con un personal especializado en neurocirugía.	F1F3 F4A2	Fortalecer nuestro servicio integral y tener uno de los mejores servicios en el sector ante una posible recesión o inestabilidad en el Perú.
	F3		O4 F1	Nuestra atención con horario extendido nos permitirá mantener fluidez en la asignación de citas.	A3 F4	Mejorar nuestros costos sin perjudicar la calidad para ser más competitivos y tener presencia en el mercado.
	F4	Producto/servicio innovador, diferenciado y estratégico que cuenta con última tecnología médica en terapia física.	O3 F4	Cubrir la demanda insatisfecha	A4 F4	Brindar constante capacitación a nuestros especialistas y otorgar mayores beneficios para que no opten por trabajar en otro centro.
Debilidades	D1	Contar con un presupuesto limitado	O1 D1	Comunicación de nuestra marca a clientes potenciales. Realización de base de datos interna.	A1 D1	Generar fuertes vínculos con nuestros clientes aplicando estrategias de marketing a fin de hacer frente a la competencia que ofrece servicios sustitutos.
	D2	Inexperiencia al realizar un emprendimiento por primera vez	O2 D2		D2 A2	Implementar políticas de administración presupuestal para enfrentar las reformas del sector salud.
	D3	Falta de respaldo de una marca reconocida.	O4 D1	Creación de alianza con EsSalud y convenios centros privados que atiendan población similar.	A4 D3	Plantear estrategias de fidelización a la empresa.

### □ Acciones Estratégicas

De acuerdo al estudio de mercado y del entorno, el plan de negocio propuesto contará con una estrategia de diferenciación en los servicios frente a los demás servicios actualmente ofrecidos en cuanto a los acciones y estrategias que potenciaremos, conforme se muestra en la tabla 21.

**Tabla 21. Estrategias y acciones designadas**  
(Nota: Elaboración propia)

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Implementar el plan de marketing	Realizar publicidad constante por medio de redes sociales.
Generar vínculos con nuestros clientes aplicando estrategias de marketing a fin de hacer frente a la competencia que ofrece servicios sustitutos.	Establecer promociones a precios accesibles. Ofrecer contenido de valor para poder interactuar con el público.
Establecer precios accesibles y un servicio integral como ventaja competitiva	Estructurar los planes de seguro Actualizar costos Ofrecer los planes de seguro a instituciones. Establecer promociones a los clientes
Campañas Integrales de Salud	Establecer convenios con instituciones públicas y privadas, que permitan difundir la oferta de nuestro negocio y captar mayor cantidad de clientes.
Implementar planes de seguro con beneficios para aquellas instituciones que quieran establecer convenios.	Realizar convenios con otras instituciones (públicas y privadas) Estructurar los planes de seguro.
Mejorar la calidad del servicio de manera continua / Capacitación del personal	Realizar constante capacitación a nuestros especialistas y otorgar mayores beneficios para que no opten por trabajar en otro centro Mejora continua del servicio, optimizando costos, fomentando un clima organizacional adecuado.
Plan de continuidad del servicio	Implementación de un servicio que cuente con una automatización de sus procesos y que, ante contingencias de diversa índole, pueda responder a la demanda que se presente.
Fortalecimiento de la capacidad adquisitiva para poder financiar la compra de locales propios y contar con mayor presupuesto para implementación / renovación	Solicitar préstamos a entidades bancarias, realizando pagos puntuales para generar un historial crediticio que permita generar nuevas adquisiciones

## 5.5. Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se establecieron los fundamentos estratégicos básicos como la misión, visión, valores y modelo de negocio, que viene a ser los cimientos de la constitución de la empresa proyectada a través del presente plan de negocio; lo que a su vez permitirá un posicionamiento corporativo sólido en el cono norte.

La estrategia empresarial propuesta es la diferenciación en los servicios, porque se plantea un servicio integral de rehabilitación de fisioterapia de dolores de columna.

Con el fin de determinar la influencia del entorno en el proyecto a implementar, se realizó el análisis PESTEL (identificación de las fuerzas sociales, económicas, políticas, tecnológicas, y legales), para identificar las potenciales amenazas y oportunidades, que el negocio podría enfrentar en el entorno de los centros de rehabilitación. Así mismo se utilizó la herramienta de Porter para evaluar las fuerzas competitivas que se tendrá en el mercado de la salud y poder evaluar la potencial rentabilidad del mercado en el que se pretende incursionar.

Se procedió a analizar los factores externos a través de la matriz EFE, para tomar en cuenta las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno; así mismo una vez identificadas las fortalezas y debilidades de la propuesta se elaboró la matriz de factores internos EFI.

Finalmente se establecieron estrategias y acciones a desarrollar para hacer frente a la competencia y permitir que el negocio en cuestión tenga el éxito esperado.

## **6. CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING**

El presente capítulo busca plasmar las estrategias de marketing que permita desarrollar e impulsar el plan de negocio del Centro Especializado para el Tratamiento y Rehabilitación de Patologías Musculo Esqueléticas en el Cono Norte de Lima. Para tal efecto, se ha tomado en cuenta los resultados del estudio de mercado y del análisis estratégico, los mismos que han sido recogidos en el mix de marketing con la finalidad de posicionar al negocio en el mercado, promoviendo la propuesta de valor.

### **6.1. Objetivos**

- Se espera llegar a un crecimiento del 10% en los ingresos el primer año.



- Alcanzar la meta de 100 a 150 consultas de terapia física mensuales.
- Alcanzar la meta de atención clínica de 90 a 100 atenciones mensuales.
- Posicionar la empresa y sus servicios como la primera opción del público objetivo, al conseguir una tasa de satisfacción al cliente de más del 80%.

## **6.2. Segmento Objetivo**

El segmento objetivo para el presente plan son todas aquellas personas que padecen de dolencias o enfermedades a la columna vertebral, cuya edad fluctúa entre los 40 y 80 años, pertenecientes a los segmentos socio económicos B o C y que radiquen en los diferentes distritos de Lima Norte.

Se realizó la investigación cuantitativa, donde el 90% de las personas encuestadas estarían dispuestas a contratar los servicios del centro integral de terapia y rehabilitación, teniendo como resultado potencial 173,682 de posibles usuarios que estarían dispuestas a usar los servicios del centro. (La población está comprendida por 192 980 personas entre hombres y mujeres de 40 a 80 años de edad datos obtenidos según el INEI)

Los criterios de segmentación fueron:

- Demográficos: por el crecimiento poblacional que se viene dando de manera constante en el cono norte, así como el pujante crecimiento económico de la zona.
- Geográfico: Población del cono norte que requiere atención por especialistas certificados.
- Psicográficas: Características de las personas que hoy en día están preocupadas por su salud, por lo que requieren personalización del servicio.

#### □ Estimación de la demanda

El negocio está dirigido a la población del cono norte de Lima Metropolitana que comprende los distritos de San Martín de Porres, Independencia, Comas, Carabaylo, Los Olivos, Puente Piedra, Ancón y Santa Rosa de Nivel Socioeconómico B Y C. con una población de aproximadamente de 2'965,561 habitantes de los cuales la población comprendida entre 40-80 años es de 192 980 personas entre hombres y mujeres datos obtenidos según el INEI. Considerando que a través de los estudios cuantitativos el % de personas que tenían dolor de espalda severo fue de 14% que en términos de cifras que se extrapolarían a la población vendría ser 27,000 personas.

### **6.3. Estrategia de Marketing Mix 8P**

#### □ *Descripción del Servicio*

Se cuenta con un conjunto de profesionales y especialistas con amplia experiencia en medicina física, nutrición, psicología y neurocirugía, que se unen con la finalidad de brindar un servicio integral de Rehabilitación y Fisioterapia de Pacientes con Trastornos Musculoesqueléticos en la Columna Vertebral, en la zona norte de Lima Metropolitana.

Atribuciones del servicio:

- Personal calificado con experiencia y de larga trayectoria
- Servicio personalizado.
- Comunicación asertiva con el paciente.
- Horarios flexibles.
- Equipos modernos de última generación.

- ✓ Medicina Física: El equipo de medicina física el cual no solo es integrado por un médico tiene el objetivo de ayudar a los pacientes a recobrar las funciones corporales perdidas de forma parcial o total, por enfermedades relacionados a los músculos, tendones, ligamentos, nervios, articulaciones y cartílagos.
- ✓ Nutrición: El sobre peso en las personas trae como una de sus consecuencias trastornos musculoesqueléticos sobre todo en la columna vertebral, en estos casos es necesario la asistencia de un nutricionista con la finalidad de mejorar los hábitos alimenticios para lo cual diseñara un plan personalizado para cada paciente.
- ✓ Psicología: algunas enfermedades psicológicas como el estrés o la ansiedad pueden contribuir en el desarrollo de patologías como trastornos musculoesqueléticos en la columna vertebral, en estos casos se requiere la asistencia de un especialista de la salud mental.
- ✓ Neurocirugía: Determinadas patologías o trastornos musculoesqueléticos en la columna vertebral requieren de intervenciones quirúrgicas, en estos casos es necesario el diagnóstico oportuno del especialista para la derivación temprana.

- *Descripción del Lugar:*

El Centro Especializado del plan de negocio estará ubicado de acuerdo a la densidad poblacional, presencia de competidores y seguridad ciudadana en la Av. Carlos Izaguirre de San Martín de Porres, el local tendrá un área aproximada de 200m<sup>2</sup>, debiendo estar acondicionada con ambientes adecuados y amplios, acordes a un centro de fisioterapia, además de contar con buena iluminación, necesarios para brindar de una manera cómoda todos los servicios.

El local constaría de los siguientes ambientes:

- Recepción

- Consultorios
  - Cuartos amplios para la fisioterapia.
  - Cuartos para la parte administrativa y logística
- 
- *Promoción:*

De acuerdo a los resultados de la encuesta presentada en el capítulo III los medios de comunicación preferidos por la población objetivo para la información son los siguientes: redes sociales de preferencia WhatsApp, además de promocionar el servicio de manera persuasiva en las campañas de salud que se realicen.

- Estrategia Offline (canales tradicionales)

Se utilizará los canales tradicionales debido a que el segmento de público está entre los 40 y 80 años y al ser una empresa que recién se está posicionando en el mercado se considera mucho más eficiente poder llegar al público mediante los canales tradicionales (folletos y volantes con información sobre la apertura del nuevo local y lanzar las promociones para poder llamar la atención del público).

- Estrategia Online (canales digitales)

Utilizaremos de manera complementaria las redes sociales y la página web a fin de tener un mayor alcance.

Las redes sociales tales como, Facebook, Instagram y Tik Tok permitirá llegar a una mayor cantidad de público, se utilizará el marketing de contenidos entregando así información valiosa y de esa forma poder fidelizarlos.

Para el presente plan de negocios se ha elegido 4 medios para crear conexiones de confianza y proporcionar información de los servicios que ofrece el negocio:

- Redes sociales: La gestión de la página web será el primer medio de contacto con los clientes, asimismo, dentro de esta página se enlazará el WhatsApp del negocio donde se podrá hacer uso de ambos para la reserva de citas.
- Contacto con la empresa: Esto se dará mediante el correo electrónico corporativo, el número de atención al cliente, encuestas de satisfacción y recomendaciones del público.
- Contacto con los especialistas: Dentro de la página web del negocio habrá un foro donde los clientes realizarán preguntas a los especialistas y estos absolverán sus dudas, también, se encuentran sus correos electrónicos y avisos de los eventos de la empresa donde participarán.
- Pago: En relación con los servicios brindados se podrán efectuar mediante múltiples opciones de pago para una transacción exitosa y segura, ya sea tarjeta de crédito, débito o en efectivo.

En tanto el negocio empleará algunas maneras para atraer y beneficiar a los clientes:

- Descuentos: 20% de descuento en sesiones unitarias y 25% de descuento en paquetes de fisioterapia y masajes.
  - Promociones: Consulta + terapias, sesiones de masajes a precios módicos.
  - Campañas de Salud
- *Precios*

Los precios que se plantearon para las consultas con los especialistas y las sesiones de terapia fueron el resultado del estudio de mercado que se realizó en el capítulo III, estableciéndose entre S/ 50 a S/ 70 soles (incluido IGV) la consulta por especialistas y de S/ 80 soles la sesión individual de fisioterapia.

Estableciéndose los siguientes paquetes promocionales de fisioterapia:

- Paquete 1: 10 sesiones a 780.00 (con IGV)

Según el diagnóstico del especialista, el paquete 1 contempla 10 sesiones de fisioterapia de una duración de 45 minutos cada uno. Asimismo, su plan de tratamiento contempla ejercicios de músculos del tronco, ejercicios terapéuticos, masajes para ayudar a disminuir el dolor y ayudar a la rigidez muscular, y 2 sesiones de hidroterapia.

- Paquete 2: 15 sesiones a 1125.00 (con IGV)

Según el diagnóstico del especialista, el paquete 2 contempla 15 sesiones de fisioterapia de una duración de 45 minutos cada uno. Asimismo, su plan de tratamiento contempla ejercicios de músculos del tronco, ejercicios terapéuticos, masajes para ayudar a disminuir el dolor y ayudar a la rigidez muscular, y 3 sesiones de hidroterapia.

- Paquete 3: 20 sesiones a 1400.00(con IGV)

Según el diagnóstico del especialista, el paquete 3 contempla 10 sesiones de fisioterapia de una duración de 45 minutos cada uno. Asimismo, su plan de tratamiento contempla ejercicios de músculos del tronco, ejercicios terapéuticos, masajes para ayudar a disminuir el dolor y ayudar a la rigidez muscular, y 5 sesiones de hidroterapia.

- *Descripción de los Procesos*

Los procesos del centro especializado estarán destinados a garantizar el correcto registro de los pacientes. Es importante que se tenga un registro digital de los pacientes y del tratamiento que reciben para el correcto seguimiento de sus resultados.

- *Entorno físico:*

El Centro será ambientado en una casa, el cual se distinguirá por ser iluminado, pulcro y cálido de colores claros que relajen, además tendrá señales y símbolos de seguridad.

- *Personal*

Se contará con personal altamente capacitado y con experiencia en el campo profesional, además de contar con habilidades blandas, aptitud de servicio y compromiso con el trabajo. Se detalla en plan de recursos humanos.

- *Productividad y Calidad*

Ambos aspectos van de la mano, la calidad del servicio marca la diferenciación ante la competencia.

#### **6.4. Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva se basará en los 3 aspectos más valorados por los encuestados según el estudio de mercado:

- Profesionales calificados

Como respuesta a la coyuntura del mercado nacional, es que se propone como la principal característica de la propuesta de valor, el poder contar con un equipo de especialistas en el tratamiento integral de dolencias de problemas musculoesqueléticos en la columna vertebral.

Por lo anteriormente expuesto el equipo estaría conformado por personal de salud con título universitario a nombre de la nación como tecnólogos médicos especialistas en medicina física, un nutricionista que cuenten con el grado de licenciado en nutrición. Asimismo, se requiere de un psicólogo colegiado con título de licenciado en psicología, por último, el equipo estará conformado por médico cirujano con la especialidad en neurocirugía.

- Atención personalizada

Parte de la propuesta de valor está sustentada en una visión centrada en la atención eficaz y eficiente de los pacientes, esta visión se sustenta en los valores, los cuales buscan un sentido de humanización, sensibilización y excelencia profesional con los pacientes.

Siendo coherente con lo anteriormente expuesto la propuesta de valor de tratamiento integral incluye que los especialistas, como parte de su función realizaran seguimiento a través de medios digitales a sus pacientes a fin de alentar y motivar a continuar con sus tratamientos de forma debida de tal forma que puedan evidenciar una mejora en su salud. De la misma forma el personal de administración se encargará de hacer recordar las citas con los especialistas, a fin de evitar algún tipo de demora u olvido de las mismas.

Los pacientes contarán con acceso al portal donde podrán encontrar su historia clínica, acceso a los resultados de sus análisis, cronograma de citas y plataforma de acceso a citas electrónicas con los especialistas.

- Uso de tecnología y equipos de última generación

- Tecnológico

- Equipo de Ultrasonido
    - Equipo de electroterapia
    - Equipo de compresas
    - Equipo de láser terapéutico 850
    - Otros dispositivos necesarios para el servicio.



## 6.5. Estrategia de captación y fidelización de usuarios

- **Publicidad Digital:**

Se propone desarrollar una estrategia de publicidad digital a través del uso de las redes sociales antes mencionadas.

Crear videos cortos denominados Reels los cuales pueden ser viralizados, así mismo, usar campañas publicitarias por Facebook e Instagram mediante el uso de pago por clic.

- **Estrategia de precios de entrada**

Con la finalidad de hacer nuevos clientes y dar a conocer los servicios propuestos, los precios de ingreso al mercado que se debe de manejar estarán por debajo del promedio, pues en esta etapa el objetivo es publicitar la marca, captar clientes y tener casos de éxito para publicitar.

- **Video Marketing**

Como se ha mencionado en la estrategia de publicidad digital es importante desarrollar videos cortos sobre los servicios que se brindaran, dando a conocer las dolencias tratadas, casos de éxito, testimonios de influencer para publicitar la marca y la propuesta de valor de los servicios integrales.

- **SEO:**

El posicionamiento orgánico en buscadores (Search Engine Optimización) es una estrategia que permitirían acceder en los primeros lugares de este motor de búsqueda, así como captar cierta información para posteriormente realizar campañas de email marketing.

- **Influencer Marketing:**

Mediante esta estrategia se busca captar influenciadores sociales que requieran de tratamientos para Trastornos Musculoesqueléticos en la Columna Vertebral tratarlos y curarlos pudiendo llegar a un acuerdo de canje de los gastos incurridos vs publicidad.

## 6.6. Presupuesto de Marketing y Plan de Acción

Tabla 22. Presupuesto de Marketing

Concepto de Gasto (soles)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio	153	156	167	176	188
Hosting	424	432	465	487	499
Ecosistema	5,085	5,186	5,390	5,498	5,656
Mantenimiento de ecosistema	2,034	2,075	2,136	2,258	2,362
Reals	3,053	3,112	3,174	3,248	3,362
Campañas Costo Por Clic	9,153	9,336	9,482	9,684	9,896
Campaña de SEO	2,034	2,075	2,136	2,180	2,264
Banco de imágenes	610	622	645	668	680
Banco de iconos	610	622	645	668	680
Banco de sonidos	610	622	645	668	680
Folletos y afiches	2,034	2,075	2,129	2,260	2,324
Licencia Adobe Premier	1,424	1,452	1,584	1,661	1,748
<b>Total de Marketing</b>	<b>S/.27,222</b>	<b>S/.27,765</b>	<b>S/.28,598</b>	<b>S/.29,456</b>	<b>S/.30,339</b>

Tabla 23. Plan de acción de Marketing

Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Adquirir Dominio y Hosting para desarrollo Web								
Configuración del Dominio y el hosting de la web								
Desarrollo de ecosistema digital								
Realizar pruebas del ecosistema realizado								
Creación reels publicitarios								

Lanzamiento de primera campaña publicitaria de Branding								
Medición de resultados de primera campaña publicitaria								
Realizar primera campaña de email marketing								

## 6.7. Conclusiones del capítulo

Uno de los principales objetivos del plan de marketing es buscar el posicionamiento del negocio en la mentalidad de los usuarios, poniendo énfasis en la propuesta de valor.

La publicidad que se realiza se da principalmente a través de canales virtuales (publicidad en redes, posicionamiento en la página web), así como la participación de eventos de los municipios e instituciones públicas de salud por medio de campañas de salud que logren informar sobre la propuesta de valor diferenciado del centro a implementar.

## 7. CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se detallan los procesos estratégicos, operativos y de soporte para el adecuado funcionamiento del Centro Especializado para el Tratamiento y Rehabilitación de Patologías Musculoesqueléticas de la Columna Vertebral, también se detallan componentes de distribución, equipamiento y logística que requiere para su funcionamiento. Asimismo, se presenta el planeamiento, ejecución y evaluación de indicadores de calidad y satisfacción del usuario, como también indicadores de monitoreo del negocio.

## **7.1. Objetivos**

- Definir y diseñar los procesos que realizará la empresa para el funcionamiento del Centro.
- Determinar la adecuada infraestructura acorde a las actividades del personal de salud y la necesidad de los usuarios.
- Determinar el equipo y mobiliario necesario para el funcionamiento del Centro.
- Definir, medir y mejorar los procesos del flujo de atención para asegurar su eficiencia.
- Desarrollar indicadores que permitan valorar la calidad del servicio brindado.

## **7.2. Estrategia de operaciones**

### *7.2.1. Competencia distintiva*

Se plantea un centro con una propuesta innovadora en atención integral para el tratamiento integral rehabilitador de patología músculo esquelético de columna vertebral, que cuenta con profesionales especializados en su diagnóstico, comprometidos con su recuperación e intervención oportuna para la evitar la progresión de la enfermedad, dependencia o complicaciones. Además, se busca concientizar sobre la patología a tratar, a fin de hacer a los usuarios participes en la toma de decisiones para el cuidado de su salud.

### *7.2.2. Plan de acción*

Con el fin de alcanzar los objetivos de operaciones propuestos, se definen lo siguiente:

#### **A. Proceso**

- Participación: el usuario tomará la elección del plan de servicios a contratar, conocerá los cambios, tipos y proceso de atención que se brindará, se mantendrá informado de las recomendaciones indicadas por el médico u otros profesionales de la salud que lo atiendan.
- Prestación de servicios: El ambiente destinado cumplirá con las condiciones para brindar la atención de salud de manera segura y ordenada. Por otro lado, los profesionales de salud, deberán contar con equipamiento básico y adecuado de acuerdo a la necesidad o función a realizar.

#### B. Capacidad

La capacidad base para brindar el servicio, al menos inicialmente, se ha tomado considerando al siguiente personal: en profesionales de la salud a 1 neurocirujano, 1 nutricionista, 1 psicólogo y 2 tecnólogos médicos en terapia física, además de personal administrativo como 1 gerente general, 1 coordinador médico, 1 coordinador administrativo y 1 secretaria.

- Contrato de personal: Será inicialmente de 3 meses, el cual será renovables cada 3 meses hasta completar el año de contrato. Después de este tiempo, la duración del contrato será de 6 meses hasta completar el año, y posteriormente tendrá una duración anual.
- Ubicación de instalaciones: Se utilizó la metodología del centro de gravedad (Anexo II), considerando la población objetivo por cada distrito del cono norte y se encontró como coordenadas -11.9668, -77.0847, correspondiente al distrito de San Martín de Porres, el cual también es elegido por estar estratégicamente cerca a los distritos de mayor influencia económica en el Cono Norte (Los Olivos, Independencia, Comas), además de ser el distrito más poblado en el Cono Norte. El local no solo contará con

instalaciones para brindar los servicios de atención en salud, también será acondicionado para la prestación de servicios administrativos.

Las características del local serán:

- Zona céntrica del distrito de San Martín de Porres, lo cual permita el acceso rápido de los profesionales para sus actividades diarias y también fácil llegada de los usuarios para recibir su atención, recordando que muchos de ellos por el tipo de patología, muchas veces presenta cierta limitación en la movilidad.
  - Zona habilitada y con permiso de la municipalidad para brindar servicios.
  - El local tendrá un área total de 200 metros cuadrados, con una capacidad de aforo de 15 personas. El pago del alquiler de la instalación incluye los servicios de limpieza, mantenimientos y servicios básicos: agua, luz e internet.
  - Tendrá 4 ambientes: la primera, una oficina administrativa donde estará el gerente general, coordinador administrativo y la secretaria, un segundo ambiente para el coordinador médico, un tercer ambiente donde se colocará divisiones para tener dos consultorios, pudiendo ser usado por cualquiera de los profesionales de la salud de acuerdo a demanda y un ambiente mayor, donde se brindará la terapia física, donde podrá atenderse hasta cuatro pacientes a la vez.
- Horario de atención: El horario de atención estará en función a las actividades y buscando ser lo más flexible para tener mayor acogida por los usuarios:
- Atenciones con los profesionales de la salud: lunes a viernes de 9am – 5pm y los sábados de 9am – 1pm.
  - Atenciones de terapia física: lunes a viernes de 9:00am – 9:00pm y los sábados de 6:00am – 6:00pm.

### C. Inventario

- Materiales de aseo: se especificará mediante contrato los implementos que requiera el profesional de salud, además se tendrá de forma obligatoria: jabones antibacteriales, toallas, toallas húmedas, papel higiénico, guantes y mascarillas.
- Materiales del servicio: El profesional de la salud obligatoriamente debe contar con el equipo básico y necesario según su especialidad, de esta manera en caso se requiera elementos adicionales comunicará con anticipación para ser proporcionados por un tercero.
- Siendo una estrategia competitiva importante la elección de proveedores para el abastecimiento de insumos, equipos de fisioterapia y logística; se consideró en el presente trabajo buscar una metodología que permita seleccionar a los proveedores de acuerdo a un esquema de abastecimiento de “justo a tiempo”, motivo por el cual se ha considerado establecer una serie de criterios para la evaluación, reevaluación y selección de proveedores, además de utilizar una plataforma de gestión de compras (Anexo III). Se utilizó los siguientes criterios:
  - **Los precios.** Sirve para analizar si existen sobrecostos en los equipos e insumos brindados para el centro de especialización integral de fisioterapia.
  - **La reputación.** De los proveedores, será un punto importante a considerar, por lo que se revisará sus antecedentes.
  - **La localización.** Verificar que esté cerca al negocio planteado para considerar aspectos de tiempo en el transporte y la flexibilidad en las entregas, etc.
  - **La calidad de lo suministrado.** Es un aspecto importante para este plan de negocios contar con equipos e insumos de la más alta calidad, duración y garantía.

- **La calidad del servicio del proveedor.** Verificar las recomendaciones y antecedentes de los proveedores en otras instituciones. Por ello buscar un proveedor con un servicio más óptimo, supondrá mayor rentabilidad.

#### D. Personal

- Contratación: se contará con dos tipos de profesionales para contrato. El primer grupo que comprende al personal administrativo (gerente general, coordinador administrativo, coordinador médico y secretaria) y el grupo de personal profesional de la salud, todos los admitidos en el proceso de selección, serán ingresados a la planilla de la empresa, con los beneficios que corresponden a ley.

#### E. Tecnología

Se hará uso de los diversos avances tecnológicos, con el objetivo de optimizar los recursos disponibles y procesos de atención, a la vez que permite como instrumento para la toma de decisiones. Se detallan a continuación:

- Central telefónica:

Esta central telefónica funcionará de 7am a 7pm, de lunes a sábado, donde adicionalmente se brindará información de los servicios y agendará citas mediante el uso de Whastapp, estando esta función a cargo de la secretaria.

- Página Web:

Se tendrá información importante sobre el Centro, mostrando aspectos relevantes como los servicios que se ofrecen, últimas noticias relacionadas y se pondrá a disposición del público el correo electrónico institucional, el número telefónico donde se recepcionará las consultas, dudas, etc. El mantenimiento y soporte de la página web y correo electrónico estará a cargo del gestor de redes.

- Redes sociales:

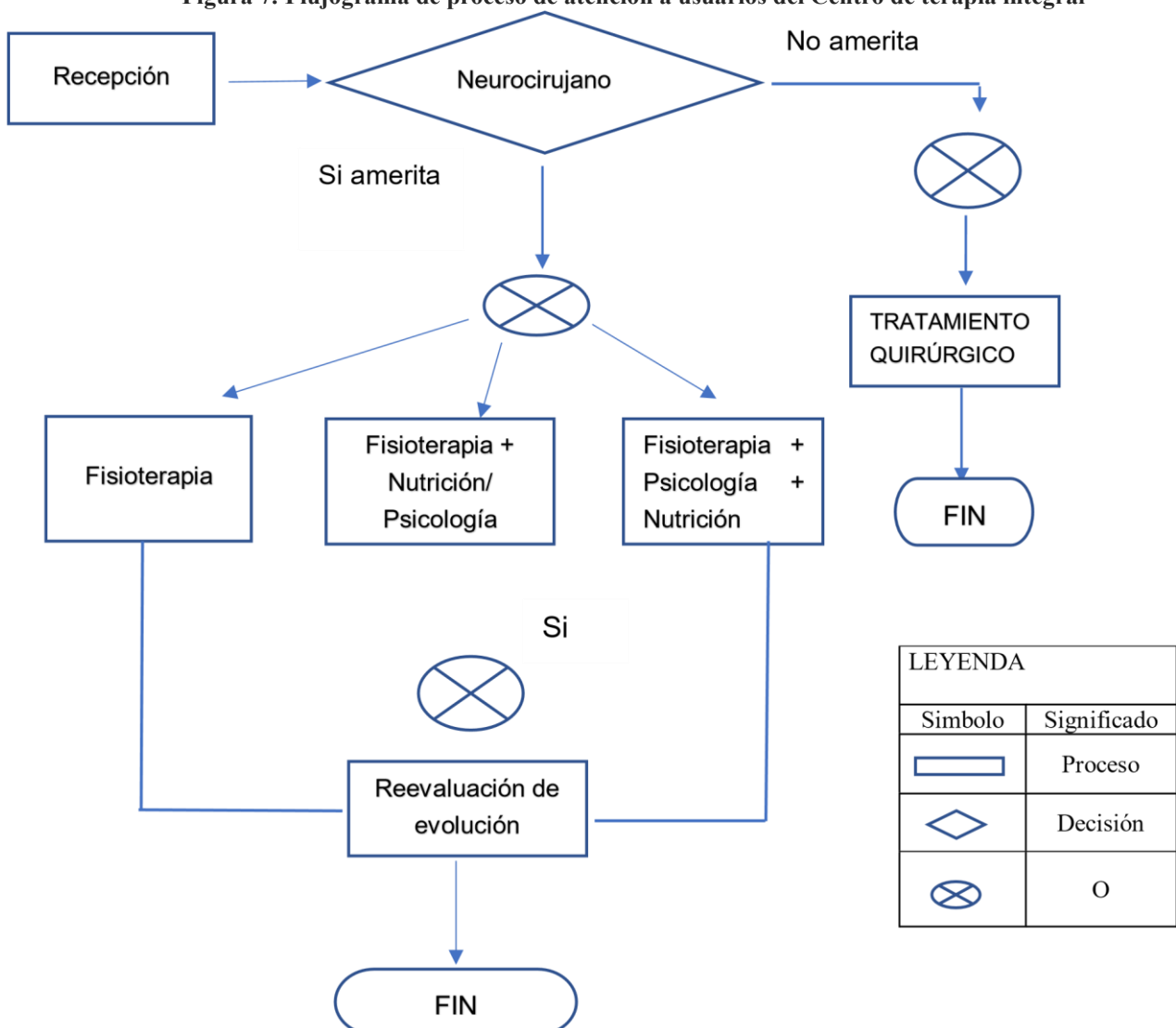


Las redes sociales permitirán mantener comunicaciones más personalizadas con los pacientes, por lo cual el objetivo será posicionarse en las redes más usadas por nuestros usuarios y ver las tendencias según el grupo objetivo.

### 7.3. Planificación de operaciones

#### 7.3.1. Identificación de procesos y flujos

Figura 7. Flujograma de proceso de atención a usuarios del Centro de terapia integral



El Centro Especializado para el Tratamiento y Rehabilitación de Patologías Musculoesqueléticas de Columna Vertebral, de acuerdo a la Ley de Sociedades se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada. El capital estará dividido en

partes iguales y no podrá ser incorporada en títulos valores ni acciones. La denominación abreviada de la empresa será “Tratamiento Integral y Rehabilitación de Patologías de Columna S.R.L.” Asimismo como cuenta con una Unidad Prestadora de Salud de Consulta Externa especializada, además de la presencia de los otros profesionales afines para esta atención especializada, le corresponde la Categoría I-3.

- Estructura orgánica.
  - Gerente General: El gerente se encargará de dirigir y supervisar la organización.
  - Personal Administrativo: Están a cargo del manejo de la parte administrativa de la empresa, de soporte y de marketing.
  - Coordinador Médico: Coordinar con el personal de salud (nutricionista, psicólogo), médico y tecnólogos.
  - Personal de Staff: Constituido por un médico neurocirujano, un psicólogo, un nutricionista y tecnólogos médicos de terapia física. Estos profesionales de la salud tienen como función principal examinar a los pacientes y rehabilitarlos de su dolor de columna vertebral.

## **7.4. Calidad**

### *7.4.1. Medidas de control*

Al inicio y por los tres primeros meses se realizará una evaluación del desempeño de todo el personal de salud, personal administrativo y de la cartera de clientes, posteriormente esta evaluación se realizará de forma trimestral. Esta evaluación se realizará a través de una validación acerca de la atención recibida a los usuarios, donde se evaluará la accesibilidad, la rapidez de atención, el trato al usuario y el profesionalismo y competencia del personal de salud.

### 7.4.2. Indicadores de calidad

**Tabla 24. Calidad del servicio con equipos de rehabilitación.**

INDICADORES	UM	Formulación	Periodo
% Cumplimiento de servicio	%	N.º de servicios realizados al paciente / Total servicios	Quincenal
% de satisfacción con equipo de rehabilitación.	%	N.º de pacientes satisfechos / Total pacientes	Mensual
% de cumplimiento del uso de equipos de rehabilitación.	%	N.º de pacientes que recibieron terapia con equipo de rehabilitación del servicio / Total pacientes	Mensual
Índice de accidentes (Evalúa la tasa de accidentes)	%	N.º accidentes en el trabajo / Total pacientes	Mensual
Ausentismo por mantenimiento de equipos	%	N.º horas por mantenimiento de equipo / Total de N.º horas contratadas por paciente	Mensual

**Tabla 25. Satisfacción del servicio con equipos de rehabilitación**

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO – INFRAESTRUCTURA HARDWARE		
RESPONSABLE DEL PLAN Y EJECUCIÓN		
- Administración		
INDICADOR DE GESTIÓN		
VARIABLES	FORMULA	OBJETIVO
X: N.º de pacientes que recibieron terapia con equipo de rehabilitación del servicio	$(X/Y) * 100$	Contar con equipos tecnológicos de alta gama que nos permitan dar una excelente calidad de servicio.
Y: Total pacientes		
UNIDAD DE MEDIDA (Porcentaje Quincenal)		
% Quincenal		

**Tabla 26. Indicador de cumplimiento de mantenimiento tecnológico**

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO – INFRAESTRUCTURA HARDWARE		
RESPONSABLE DEL PLAN Y EJECUCIÓN		
- Administración		
INDICADOR DE GESTIÓN		
VARIABLES	FORMULA	OBJETIVO
X: N.º horas por mantenimiento de equipos		-Asegurar y brindar mantenimiento oportuno a los equipos.

Y: Total de N.º horas contratadas por paciente	$(X/Y) * 100$	-Mantener en óptimas condiciones la Infraestructura Tecnológica.
UNIDAD DE MEDIDA (Porcentaje Mensual)		
% MENSUAL		
SEGUIMIENTO		
verificar el cumplimiento en el informe mensual		

**Tabla 27. Índice de accidentes**

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO – INFRAESTRUCTURA HARDWARE		
RESPONSABLE DEL PLAN Y EJECUCIÓN		
- Administración		
INDICADOR DE GESTIÓN		
VARIABLES	FORMULA	OBJETIVO
X: N.º accidentes en el trabajo	$(X/Y) * 100$	Validar el cumplimiento de los protocolos de manipulación de los equipos.
Y: Total pacientes		
UNIDAD DE MEDIDA (Porcentaje Mensual)		
% MENSUAL		
SEGUIMIENTO		
verificar el cumplimiento en el informe mensual		

**Tabla 28. Estrategias para el logro de las metas del Plan Operativo Informático**

Nº	LISTADO DE ESTRATEGIAS
1	Supervisión y Control de los equipos especializados para tratamientos en Rehabilitación y Terapia Física.
2	Programación y ejecución de los Mantenimientos de la infraestructura tecnológica de gama en las salas de terapia deben ser constantes. Esto es importante para la imagen de la empresa.
3	Capacitación y actualizar en el manejo de los equipos tecnológicos recién adquiridos al personal especialista en rehabilitación.
4	Controlar mediante informe el cumplimiento de las medidas de seguridad de las herramientas y de la infraestructura para las rehabilitaciones y terapias físicas.
5	Desarrollar protocolos de manipulación de equipos para mitigación de riesgos en la salud del paciente tratados con equipos de terapia física.

## **7.5. Conclusiones del capítulo**

El plan de operaciones, contiene los aspectos organizativos y técnicos que emplea tratamiento integral rehabilitador de patología músculo esquelético de columna vertebral, para la prestación de servicios de atención integral de salud, en línea con la misión de la empresa. Se han establecido los procesos claves de la empresa y se han establecidos los indicadores de calidad que permitirán monitorear los procesos y la calidad de los mismos, buscando cumplir con la integralidad y oportunidad de los servicios, que permitirán la toma de decisiones, cuando estos estén por fuera de los parámetros establecidos subsanando y siendo una oportunidad de mejora.

## **8. CAPITULO VII: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS**

### **HUMANOS**

En el presente capítulo, se detalla el plan y la estructura organizacional, así como la estrategia de recursos humanos para el centro especializado para el tratamiento y rehabilitación de patologías musculoesqueléticas de la columna vertebral.

#### **8.1. Objetivos del plan**

Los objetivos del presente plan buscan:

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

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

Para constituir la empresa se procederá con los siguientes pasos:

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

La empresa estará constituida bajo el nombre de Tratamiento Integral y Rehabilitación de Patologías de Columna S.R.L.; será una sociedad anónima de responsabilidad limitada; que iniciará sus operaciones con el aporte de los 3 accionistas (los 3 autores de la tesis), y será presentado al público como oferta de los servicios propuestos para la atención de patologías de columna vertebral.

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

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

También le permite pagar el impuesto anual en función a su utilidad. (SUNAT, 2017).

El tipo de empresa que será esta clínica especializada es de una Sociedad de Responsabilidad Limitada

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

La estrategia de reclutamiento y selección se efectuará tanto para el recurso administrativo (propio del centro especializado), como para los profesionales médicos especializados.

El proceso de reclutamiento se describe en los siguientes pasos:

Inicio del proceso

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

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

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

### **8.5. Programa de capacitación continua**

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

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

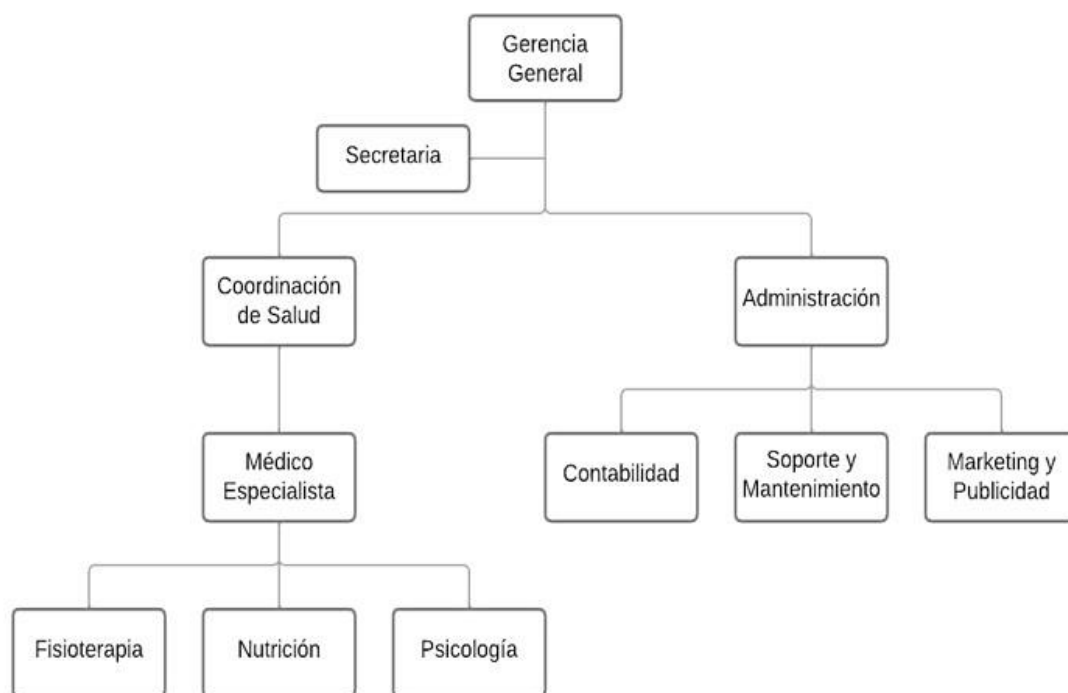
### **8.6. Organigrama**

El organigrama planteado para la empresa es de nivel jerárquico y de asignación de personal.

El personal con el que se contará para brindar los servicios ofertados serán profesionales de la salud capacitada, con conocimiento en la atención al público.



**Figura 8. Organigrama institucional**



*8.6.1. Puestos de la organización*

El Centro especializado tendrá las posiciones en planilla detalladas en la Tabla 29 para el personal administrativo y por locación de servicios para el personal de salud.

**Tabla 29. Cantidad de personas por puesto en la etapa inicial del negocio**

AREAS		
Administración		
Nº	CARGO	CANTIDAD
1	Gerente General (Director Médico)	1
2	Coordinador Médico	1
3	Coordinador Administrativo	1
4	Secretaria	1
Especialistas		
Nº	CARGO	CANTIDAD

1	Médico Especialista (neurocirujano)	1
2	Fisioterapeutas (tecnólogos)	2
3	Nutrición	1
4	Psicología	1
Mantenimiento		
N°	CARGO	CANTIDAD
1	Soporte y/o de mantenimiento	1
Limpieza y Seguridad		
N°	CARGO	CANTIDAD
1	Personal de Limpieza	1
2	Vigilante	1
TOTAL		11

#### 8.6.2. Sueldos de la organización

El presupuesto para pagar al personal de la empresa se basa en la Tabla 30 siguiente:

**Tabla 30. Presupuesto para el pago de personal del Centro de atención**

CARGO ADM	CANT	SUELDO	TOTAL	TOTAL + BENEFICIOS
Gerencia	1	3,500	3,500	5,075
Coordinador Medico	1	1,500	1,500	2,175
Coodinador Administrativo	1	1,500	1,500	2,175
Secretaria	1	1,200	1,200	1,740
			<b>7,700</b>	<b>11,165</b>
CARGO OPERATIVO	CANT	SUELDO	TOTAL	TOTAL + BENEFICIOS
Medico Especialista (neuro)	1	5,000	5,000	7,250
Fisioterapia (tecnologos)	2	2,800	5,600	8,120
Nutricion	1	1,000	1,000	1,450
Psicologia	1	1,000	1,000	1,450
Soporte y Mantenimiento	1	1,200	1,200	1,740
Limpieza	1	1,025	1,025	1,486
Vigilante	1	1,025	1,025	1,486
			<b>14,825</b>	<b>21,496</b>
CONTADOR			1200	rrhh

## 8.7. Conclusiones del capítulo

- El centro especializado se constituirá como una sociedad anónima cerrada (SAC), por la flexibilidad para recibir nuevos accionistas más allá de las 03 iniciales.
- La empresa al empezar como un emprendimiento tendrá una estructura organizacional simplificada donde las áreas funcionales clave son: Dirección Médica; Administración y Servicios Generales, esto dará flexibilidad para la toma de decisiones rápidas, eventualmente ante un crecimiento significativo en el volumen de negocios se revisará si amerita una ampliación en la estructura organizativa.

## 9. CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero se ha realizado tomando en cuenta los datos brindados por los demás planes de la empresa y enfocados en tres escenarios que sustentarán la viabilidad del proyecto. Por otro lado, se detallarán las diversas consideraciones y criterios que se tomaron en cuenta para realizar las proyecciones.

### 9.1. Inversión inicial

#### 9.1.1. Gastos Preoperativos

Los gastos preoperativos son aquellos desembolsos en que se incurren cuando se va a crear una nueva empresa, es decir, gastos efectuados para la puesta en marcha de la entidad, en la etapa previa al inicio de sus operaciones. Estas se detallan en:

Tabla 31. Inversión para la constitución del Centro de atención integral

Concepto del costo	IMPORTE
Constitución de la empresa	1,350

<b>Costos Fijos</b>	<b>4,450</b>
Asistentes administrativos	1,200
Contador	1,200
Alquiler de Local	1,500
Servicios Basicos	500
Publicidad en Redes y mantto	50
<b>Costos Variables</b>	<b>885</b>
Insumos	885
<b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>6,685</b>

*Inversión en activos fijos tangibles e intangibles*

En este punto se toma como referencia la implementación de equipos médicos de cómputo y mobiliario en general para el inicio y correcto funcionamiento de las operaciones. Aquí se incluye lo necesario para el aumento de operaciones para posteriores años con sus depreciaciones y amortizaciones respectivas.

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
<b>INVERSION ACTIVOS FIJOS</b>	108,746	12,000	13,000	12,000	13,000
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	107,746	12,000	12,000	12,000	12,000
EQUIPOS MEDICOS	65,000	5,000	5,000	5,000	5,000
MUEBLES Y ENSERES	20,000	2,500	2,500	2,500	2,500
EQUIPOS DE COMPUTO	20,746	2,500	2,500	2,500	2,500
EQUIPOS DE TRANSPORTE					
OTROS EQUIPOS	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>INTANGIBLES</b>	1,000	-	1,000	-	1,000
LICENCIAS	500		500		500
PROGRAMAS	500		500		500
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>108,746.00</b>	<b>120,746.00</b>	<b>133,746.00</b>	<b>145,746.00</b>	<b>158,746.00</b>
<b>- DEPREC Y AMORT</b>	21,649.20	24,149.20	26,749.20	29,349.20	32,049.20
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>21,549.20</b>	<b>2,400.00</b>	<b>2,400.00</b>	<b>2,400.00</b>	<b>2,400.00</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>200.00</b>	<b>200.00</b>	<b>300.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21,649.20</b>	<b>2,500.00</b>	<b>2,600.00</b>	<b>2,600.00</b>	<b>2,700.00</b>

### 9.1.2. Inversión capital trabajo

La inversión de capital de trabajo es aquel que se requiere para las operaciones productivas que realiza la empresa, permitiéndole cumplir con su ciclo operativo, independientemente de las fuentes que lo financian, estas se componen en:

Tabla 33. Inversión en Capital de trabajo

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 0
SUELDOS + VIATICOS	11,165
INSUMOS	2,000
UTILES DE ESCRITORIO	1,000
SEGUROS	-
ALQUILERES + GARANTIAS	5,000
TRAMITES	1,500
	<b>20,665.00</b>

### 9.1.3. Inversión Inicial Requerida

Tabla 34. Inversión requerida inicial (en totalidad)

	IMPORTE S/
<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	
	6,685.00
<b>EQUIPAMIENTO</b>	
	108,746.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	20,665.00
<b>INVERSION REQUERIDA</b>	<b>136,096.00</b>

## 9.2. Estructura de financiamiento

El financiamiento propuesto se compone de 60% capital propio y 40% por préstamo Bancario el cual sería de S/54,438, el financiamiento cubrirá en parte la proporción de inversiones y capital de trabajo inicial.

Tabla 35. Cronograma de pago por financiamiento

Capital	54,438 SOLES					
Interes anual	20%					
Periodicidad de pago	Anual					
plazo	3 años					
Cuota Anual:	25,843					
					<b>FECHA</b>	<b>DE</b>
<b>N° DE CUOTA</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>INTERES</b>	<b>CUOTA</b>	<b>SALDO</b>	<b>PAGO</b>	
1	14,956	10,888	25,843	39,483	AÑO 1	
2	17,947	7,897	25,843	21,536	AÑO 2	
3	21,536	4,307	25,843	-	AÑO 3	
				54,438	23,091	77,530

## 9.3. Análisis de escenarios

El presupuesto de ingresos se realizó de acuerdo a los datos brindados por las operaciones, estos se detallan a continuación para los tres escenarios propuestos de acuerdo con estrategia indicada en la idea de negocio y los criterios financieros que se centran en dos unidades de ingreso; Sesiones y Consultas:

Asimismo, para las proyecciones a partir del segundo año se considera un crecimiento de 10%; en el tercero 8%, en el cuarto 6% en el quinto 5%.

### 9.3.1. Escenario Optimista

En este escenario se considera ventas optimistas que aseguran un flujo de caja positivo con recuperación de corto plazo.

Cuadro de cantidades optimistas de ventas del año 1:

	<b>Q</b>	<b>S/ sin IGV</b>	<b>OPTIMISTA</b>
<b>SESIONES</b>	150	68	INDIVIDUAL - (S/80)
	25	661	PAQUETE 1 - (S/780)
	15	953	PAQUETE 2 - (S/1,125)
	10	1,186	PAQUETE 3 - (S/1,400)
<b>CONSULTAS</b>	100	59	NEUROCIRUJANO - (S/70)
	80	42	NUTRICIONISTA - (S/50)
	100	42	PSICOLOGO - (S/50)

**Tabla 36. Escenario optimista proyectado en 5 años: cantidad de atenciones y sesiones (precios sin IGV)**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>	<b>ene</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>set</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>dic</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>SESIONES</b>	52,860	52,860	52,860	52,860	52,860	52,860	52,860	52,860	52,860	52,860	52,860	52,860	634,322	697,754	753,575	798,789	838,729
<b>INDIVIDUAL - (S/80)</b>	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169	122,034	134,237	144,976	153,675	161,359
<b>PAQUETE 1 - (S/780) - 10 SESIONES</b>	16,525	16,525	16,525	16,525	16,525	16,525	16,525	16,525	16,525	16,525	16,525	16,525	198,305	218,136	235,586	249,722	262,208
<b>PAQUETE 2 - (S/1,125) - 15 SESIONES</b>	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	171,610	188,771	203,873	216,105	226,911
<b>PAQUETE 3 - (S/1,400) - 20 SESIONES</b>	11,864	11,864	11,864	11,864	11,864	11,864	11,864	11,864	11,864	11,864	11,864	11,864	142,373	156,610	169,139	179,287	188,252



<b>CONSULTAS</b>	13,559	13,559	13,559	13,559	13,559	13,559	13,559	13,559	13,559	13,559	13,559	13,559	162,712	178,983	193,302	204,900	215,145
<b>NEUROCIRUJANO - (S/70)</b>	5,932	5,932	5,932	5,932	5,932	5,932	5,932	5,932	5,932	5,932	5,932	5,932	71,186	78,305	84,569	89,644	94,126
<b>NUTRICIONISTA - (S/50)</b>	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390	40,678	44,746	48,325	51,225	53,786
<b>PSICOLOGO - (S/50)</b>	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	50,847	55,932	60,407	64,031	67,233
<b>TOTAL INGRESOS</b>	66,419	66,419	66,419	66,419	66,419	66,419	66,419	66,419	66,419	66,419	66,419	66,419	797,034	876,737	946,876	1,003,689	1,053,873

Los valores revisados en el cuadro anterior son datos brindados por la empresa, de acuerdo a estudios realizados.

*Escenario Moderado*

En este escenario se considera ventas moderadas que aseguran un flujo de caja positivo con recuperación de mediano plazo.

Cuadro de cantidades moderadas de ventas del año:

	<b>Q</b>	<b><u>S/ sin IGV</u></b>	<b>MODERADO</b>
<b>SESIONES</b>	145	68	INDIVIDUAL - (S/80)
	23	661	PAQUETE 1 - (S/780)

	13	953	PAQUETE 2 - (S/1,125)
	9	1,186	PAQUETE 3 - (S/1,400)

<b>CONSULTAS</b>	97	59	NEUROCIRUJANO - (S/70)
	76	42	NUTRICIONISTA - (S/50)
	97	42	PSICOLOGO - (S/50)

**Tabla 37. Escenario moderado proyectado en 5 años: cantidad de atenciones y sesiones (precios sin IGV)**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>	<b>ene</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>set</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>dic</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>SESIONES</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>48,106</b>	<b>577,271</b>	<b>634,998</b>	<b>685,798</b>	<b>726,946</b>	<b>763,293</b>
INDIVIDUAL - (S/80)	9,831	9,831	9,831	9,831	9,831	9,831	9,831	9,831	9,831	9,831	9,831	9,831	117,966	129,763	140,144	148,552	155,980
PAQUETE 1 - (S/780) - 10 SESIONES	15,203	15,203	15,203	15,203	15,203	15,203	15,203	15,203	15,203	15,203	15,203	15,203	182,441	200,685	216,740	229,744	241,231
PAQUETE 2 - (S/1,125) - 15 SESIONES	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	148,729	163,602	176,690	187,291	196,656
PAQUETE 3 - (S/1,400) - 20 SESIONES	10,678	10,678	10,678	10,678	10,678	10,678	10,678	10,678	10,678	10,678	10,678	10,678	128,136	140,949	152,225	161,359	169,427
<b>CONSULTAS</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>13,085</b>	<b>157,017</b>	<b>172,719</b>	<b>186,536</b>	<b>197,728</b>	<b>207,615</b>
NEUROCIRUJANO - (S/70)	5,754	5,754	5,754	5,754	5,754	5,754	5,754	5,754	5,754	5,754	5,754	5,754	69,051	75,956	82,032	86,954	91,302
NUTRICIONISTA - (S/50)	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	3,220	38,644	42,508	45,909	48,664	51,097
PSICOLOGO - (S/50)	4,110	4,110	4,110	4,110	4,110	4,110	4,110	4,110	4,110	4,110	4,110	4,110	49,322	54,254	58,595	62,110	65,216
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>61,191</b>	<b>734,288</b>	<b>807,717</b>	<b>872,334</b>	<b>924,674</b>	<b>970,908</b>

### 9.3.2. Escenario Pesimista

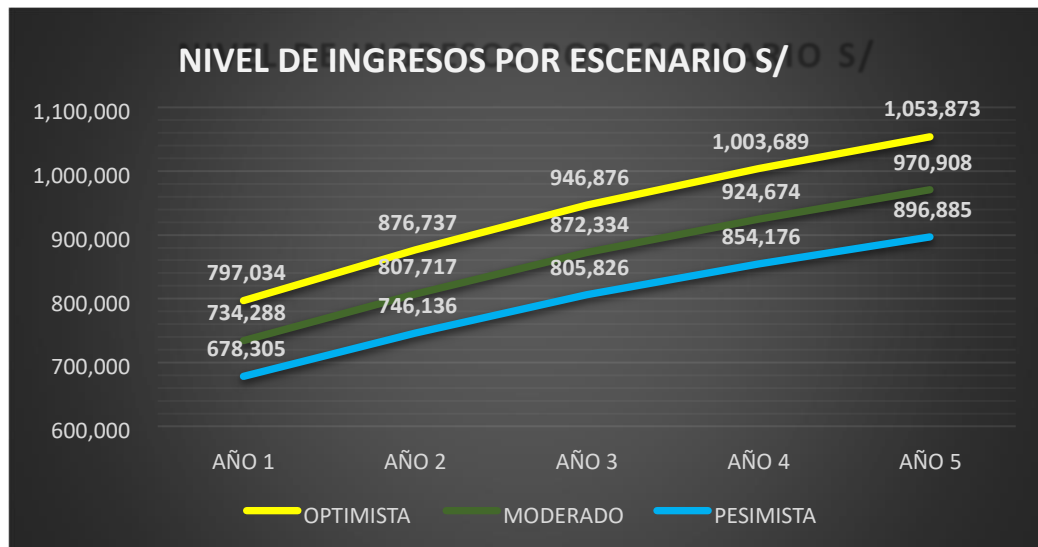
En este escenario se considera ventas mínimas que aseguran un flujo de caja positivo mínimo.

Cuadro de cantidades pesimistas de ventas del año:

**Tabla 38. Escenario pesimista proyectado en 5 años: cantidad de atenciones y sesiones (precios sin IGV)**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>	<b>ene</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>set</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>dic</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>SESIONES</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>43,915</b>	<b>526,983</b>	<b>579,681</b>	<b>626,056</b>	<b>663,619</b>	<b>696,800</b>
INDIVIDUAL - (S/80)	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	115,525	127,078	137,244	145,479	152,753
PAQUETE 1 - (S/780) - 10 SESIONES	14,542	14,542	14,542	14,542	14,542	14,542	14,542	14,542	14,542	14,542	14,542	14,542	174,508	191,959	207,316	219,755	230,743
PAQUETE 2 - (S/1,125) - 15 SESIONES	11,441	11,441	11,441	11,441	11,441	11,441	11,441	11,441	11,441	11,441	11,441	11,441	137,288	151,017	163,098	172,884	181,528
PAQUETE 3 - (S/1,400) - 20 SESIONES	8,305	8,305	8,305	8,305	8,305	8,305	8,305	8,305	8,305	8,305	8,305	8,305	99,661	109,627	118,397	125,501	131,776
<b>CONSULTAS</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>12,610</b>	<b>151,322</b>	<b>166,454</b>	<b>179,771</b>	<b>190,557</b>	<b>200,085</b>
NEUROCIRUJANO - (S/70)	5,576	5,576	5,576	5,576	5,576	5,576	5,576	5,576	5,576	5,576	5,576	5,576	66,915	73,607	79,495	84,265	88,478
NUTRICIONISTA - (S/50)	3,051	3,051	3,051	3,051	3,051	3,051	3,051	3,051	3,051	3,051	3,051	3,051	36,610	40,271	43,493	46,102	48,408
PSICOLOGO - (S/50)	3,983	3,983	3,983	3,983	3,983	3,983	3,983	3,983	3,983	3,983	3,983	3,983	47,797	52,576	56,782	60,189	63,199
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>56,525</b>	<b>678,305</b>	<b>746,136</b>	<b>805,826</b>	<b>854,176</b>	<b>896,885</b>

Figura 9. Evolución y comparación de los tres escenarios propuestos según nivel de ingreso



#### 9.4. Presupuesto de costos y gastos

Dentro del presupuesto de costos y gastos tomamos en cuenta diversos rubros relacionados a la operatividad del negocio y a la plana administrativa, estas se detallan a continuación para los años 1 al 5.

**Tabla 39. Presupuesto de costos y gastos proyectados hasta el 5° año**

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	3,559	3,737	3,924	4,120	4,326
Suministros médicos	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	20,339	21,356	22,424	23,545	24,722
Planilla	21,496	21,496	21,496	21,496	21,496	21,496	21,496	21,496	21,496	21,496	21,496	21,496	257,955	278,591	300,879	324,949	341,196
Servicios públicos	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,085	5,186	5,290	5,396	5,504
Alquileres	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203	86,441	89,898	93,494	97,234	99,179
Otros servicios prestados	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	15,254	15,864	16,499	17,159	17,845
Seguros	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,085	5,186	5,290	5,396	5,504
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>32,810</b>	<b>393,718</b>	<b>419,820</b>	<b>447,800</b>	<b>477,799</b>	<b>498,277</b>
Marketing	8,034	1,220	2,373	1,220	2,373	1,220	2,373	1,220	2,373	1,220	2,373	1,220	27,220	27,765	28,598	29,456	30,339
Mantenimiento	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,017	1,068	1,121	1,177	1,236
Suministros	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	2,034	2,136	2,242	2,354	2,472
Otros servicios prestados	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,085	5,339	5,606	5,886	6,181
Servicios Publicos	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,085	5,186	5,290	5,396	5,504
Alquileres	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	10,169	10,576	10,999	11,439	11,668
Planillas ADM	11,165	11,165	11,165	11,165	11,165	11,165	11,165	11,165	11,165	11,165	11,165	11,165	133,980	136,660	139,393	142,181	145,024
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>21,148</b>	<b>14,334</b>	<b>15,487</b>	<b>14,334</b>	<b>15,487</b>	<b>14,334</b>	<b>15,487</b>	<b>14,334</b>	<b>15,487</b>	<b>14,334</b>	<b>15,487</b>	<b>14,334</b>	<b>184,590</b>	<b>188,729</b>	<b>192,972</b>	<b>197,320</b>	<b>201,549</b>

## 9.5. Estados proyectados

La proyección del estado de resultados para el escenario Optimista demuestra que el primer año se considera un periodo de utilidad del 26%. Asimismo, se denota que el EBITDA en el primer año sería de 34% pero a partir del año dos este rondaría entre el 37% y 40% y la utilidad promedio sería del 23% al 26%.

**Tabla 40. Estado de Resultados Proyectados (Expresado en soles)**

Concepto	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ingresos	797,034	100%	876,737	100%	946,876	100%	1,003,689	100%	1,053,873	100%
Costo Operativo / Costo de Ventas	-393,718	-49%	-419,820	-48%	-447,800	-47%	-477,799	-48%	-498,277	-47%
Depreciaciones	-21,649	-3%	-24,149	-3%	-26,749	-3%	-29,349	-3%	-32,049	-3%
Utilidad Bruta	381,667	48%	432,768	49%	472,327	50%	496,540	49%	523,547	50%
Gastos Marketing		0%		0%		0%		0%		0%
Depreciaciones MKT		0%		0%		0%		0%		0%
Gastos Administrativos	-184,590	-23%	-188,729	-22%	-192,972	-20%	-197,320	-20%	-201,549	-19%
Depreciaciones ADM		0%		0%		0%		0%		0%
Utilidad Operativa	197,077	25%	244,038	28%	279,355	30%	299,220	30%	321,998	31%
Depreciaciones	21,649	3%	24,149	3%	26,749	3%	29,349	3%	32,049	3%
EBITDA	218,726	27%	268,188	31%	306,104	32%	328,569	33%	354,047	34%
Ingr. (Egr.) Financieros	-10,888	-1%	-7,897	-1%	-4,307	0%	0	0%	0	0%
Ingresos Diversos		0%		0%		0%		0%		0%
Gan./ Pérd. x Dif. de Cambio	-500	0%	-600	0%	-700	0%	-800	0%	-800	0%
Participación a los trabajadores		0%		0%		0%		0%		0%
Impuesto a la renta	-54,778	-7%	-69,485	-8%	-80,933	-9%	-88,034	-9%	-94,753	-9%
UTILIDAD NETA	130,911	16%	166,057	19%	193,415	20%	210,386	21%	226,445	21%

**Tabla 41. Estado de Situación Financiera Proyectada (Expresado en soles)**

Concepto	Inciso	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Activo Corriente	Caja y Bancos	134,536	39%	288,923	55%	463,536	65%	674,149	72%	900,679	77%



Activo Corriente	Cuentas por Cobrar Comerciales	31,716	9%	34,888	7%	33,378	5%	36,198	4%	33,787	3%
Activo Corriente	Cuentas por Cobrar Diversas	22,201	6%	24,421	5%	26,375	4%	27,958	3%	29,355	3%
Activo Corriente	Existencias	44,746	13%	53,695	10%	54,769	8%	55,864	6%	56,981	5%
Activo Corriente	Servicios y Otros	22,580	7%	31,110	6%	27,999	4%	25,199	3%	22,679	2%
	<b>Total Activo Corriente</b>	<b>255,780</b>	<b>75%</b>	<b>433,037</b>	<b>82%</b>	<b>606,057</b>	<b>85%</b>	<b>819,369</b>	<b>88%</b>	<b>1,043,482</b>	<b>89%</b>
Activo No Corriente	Inmuebles, Maquinarias y Equipo	86,197	25%	95,797	18%	105,397	15%	114,997	12%	124,597	11%
Activo No Corriente	Activos Intangibles	400	0%	800	0%	1,600	0%	1,400	0%	2,100	0%
	<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>86,597</b>	<b>25%</b>	<b>96,597</b>	<b>18%</b>	<b>106,997</b>	<b>15%</b>	<b>116,397</b>	<b>12%</b>	<b>126,697</b>	<b>11%</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>342,376</b>	<b>100%</b>	<b>529,634</b>	<b>100%</b>	<b>713,054</b>	<b>100%</b>	<b>935,766</b>	<b>100%</b>	<b>1,170,179</b>	<b>100%</b>
Pasivo Corriente	Remuneraciones por Pagar	4,299	1%	4,385	1%	4,473	1%	4,562	0%	4,654	0%
Pasivo Corriente	Cuentas por Pagar Comerciales	5,036	1%	5,136	1%	5,239	1%	5,344	1%	5,451	0%
Pasivo Corriente	Obligaciones financieras	25,843	8%	25,843	5%		0%		0%		0%
Pasivo Corriente	Impuestos por Pagar	21,033	6%	67,891	13%	83,548	12%	95,679	10%	103,449	9%
	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>56,211</b>	<b>16%</b>	<b>103,256</b>	<b>19%</b>	<b>93,260</b>	<b>13%</b>	<b>105,585</b>	<b>11%</b>	<b>113,554</b>	<b>10%</b>
Pasivo No Corriente	Obligaciones financieras LP	25,843	8%		0%	-	0%	-	0%	-	0%
	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>25,843</b>	<b>8%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
Patrimonio	Capital Social	129,411	38%	129,411	24%	129,411	18%	129,411	14%	129,411	11%
Patrimonio	Resultados Acumulados	-	0%	130,911	25%	296,968	42%	490,383	52%	700,769	60%
Patrimonio	Resultados del Ejercicio	130,911	38%	166,057	31%	193,415	27%	210,386	22%	226,445	19%
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>260,322</b>	<b>76%</b>	<b>426,379</b>	<b>81%</b>	<b>619,794</b>	<b>87%</b>	<b>830,180</b>	<b>89%</b>	<b>1,056,625</b>	<b>90%</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>342,376</b>	<b>100%</b>	<b>529,635</b>	<b>100%</b>	<b>713,054</b>	<b>100%</b>	<b>935,765</b>	<b>100%</b>	<b>1,170,178</b>	<b>100%</b>

## 9.6. Flujo de caja económico y financiero

En el escenario Optimista se puede observar que el flujo de caja muestra un saldo de libre disponibilidad mínimo, esto resultante por los pagos de las actividades de operación inversión y financiamiento que durante el periodo se ejecutan de acuerdo a lo acordado por las áreas.

**Tabla 42. Flujo de Caja Proyectado**

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO
SALDO INICIAL BANCOS	68,048	134,536	288,923	463,536	674,149
Ingresos netos	940,500	1,034,550	1,117,314	1,184,353	1,243,570
Total Ingresos	1,008,548	1,169,086	1,406,237	1,647,889	1,917,720
	7%				
Marketing	32,120	32,762	33,745	34,758	35,800
Mantenimiento	5,400	5,670	5,954	6,251	6,564

Suministros	26,400	27,720	29,106	30,561	32,089
Proveedores varios	30,685	25,020	26,084	27,193	28,350
Servicios Publicos	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989
Alquileres	114,000	118,560	123,302	128,234	130,799
Planillas	391,935	415,251	440,272	467,130	486,221
Impuestos	120,882	198,976	226,668	248,510	264,734
Pagos a cuenta IR	11,956	13,151	14,203	15,055	15,808
Pago IR anual	-	42,823	56,334	66,729	72,979
IGV	108,927	143,002	156,131	166,726	175,947
Seguros	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
<b>Total Egresos</b>	<b>739,422</b>	<b>842,320</b>	<b>903,858</b>	<b>961,740</b>	<b>1,004,041</b>

<b>SALDO PERIODO</b>	<b>269,126</b>	<b>326,767</b>	<b>502,380</b>	<b>686,149</b>	<b>913,679</b>
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>					
Muebles y Enseres	20,000	2,500	2,500	2,500	2,500
Equipos de Transportes	20,746	2,500	2,500	2,500	2,500
Equipos Medicos	65,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Otros activos	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Licencias y Programas	1,000	-	1,000	-	1,000
<b>Total Egresos de Inversión</b>	<b>108,746</b>	<b>12,000</b>	<b>13,000</b>	<b>12,000</b>	<b>13,000</b>

<b>SALDO DE INVERSIÓN</b>	<b>160,380</b>	<b>314,767</b>	<b>489,380</b>	<b>674,149</b>	<b>900,679</b>
---------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>					
(-) PRESTAMOS CAPITAL	14,956	17,947	21,536	-	-
(-) PRESTAMOS INTERESES	10,888	7,897	4,307	-	-
<b>Total Egresos de Financiamiento</b>	<b>25,843</b>	<b>25,843</b>	<b>25,843</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

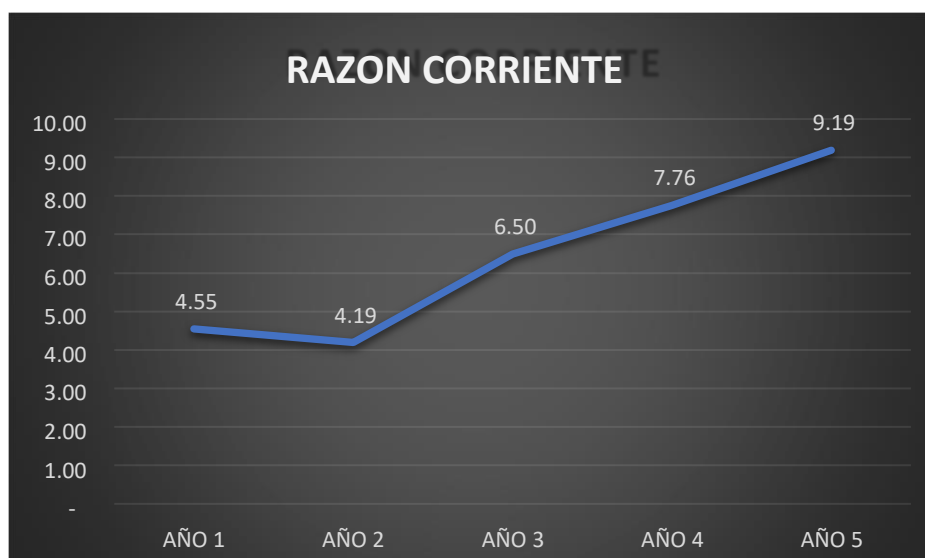
<b>SALDO DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b>	<b>134,536</b>	<b>288,923</b>	<b>463,536</b>	<b>674,149</b>	<b>900,679</b>
--------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## 9.7. Indicadores financieros

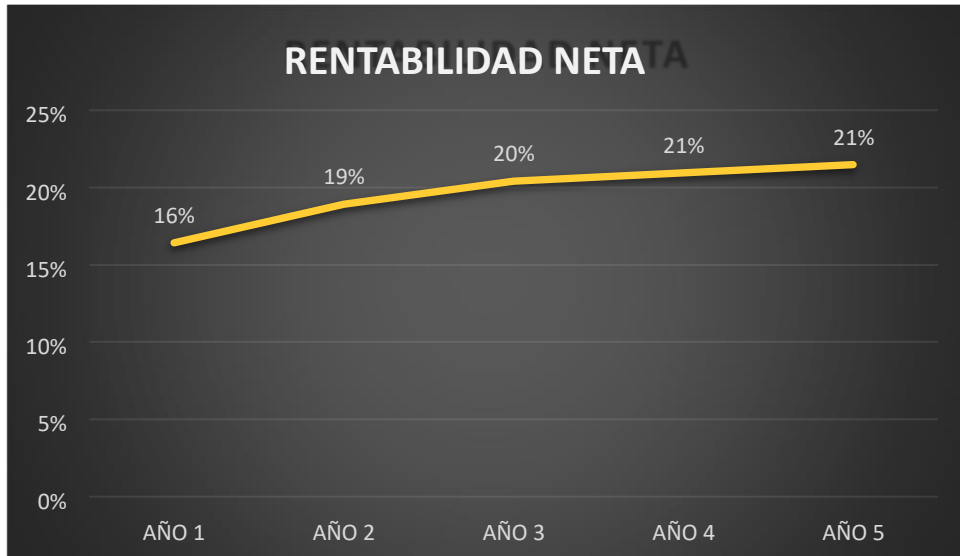
Tabla 43. Ratios de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad proyectado a 5 años

RATIOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	FORMULA
RATIOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	FORMULA
<b>LIQUIDEZ</b>	RAZON CORRIENTE	4.55	4.19	6.50	7.76	9.19	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	PRUEBA ACIDA	3.75	3.67	5.91	7.23	8.69	(Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente
	PRUEBA DEFENSIVA	2.39	2.80	4.97	6.38	7.93	(Caja y Bancos / Pasivo Corriente) *100
	CAPITAL DE TRABAJO	199,568	329,782	512,797	713,784	929,929	Activo Corriente – Pasivo Corriente
<b>GESTIÓN</b>	ROTACIÓN CAJA BANCOS	61	119	176	242	308	Caja y Bancos * 360 / Ventas
	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	2	2	1	1	1	Ventas / Activos Totales
	ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	9	9	9	9	8	Ventas / Activo Fijo
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	ENDEUDAMIENTO TOTAL	32%	24%	15%	13%	11%	Pasivo / Patrimonio Neto
	ENDEUDAMIENTO DE LOS ACTIVOS	16%	19%	13%	11%	10%	Pasivo corriente / Activo Total
	ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO	10%	0%	0%	0%	0%	Pasivo no corriente / Patrimonio Neto
<b>RENTABILIDAD</b>	RENTABILIDAD BRUTA	48%	49%	50%	49%	50%	Beneficio Bruto/ Ventas
	RENTABILIDAD OPERATIVA	25%	28%	30%	30%	31%	Beneficio Operativo/ Ventas
	RENTABILIDAD NETA	16%	19%	20%	21%	21%	Beneficio Neto/ Ventas

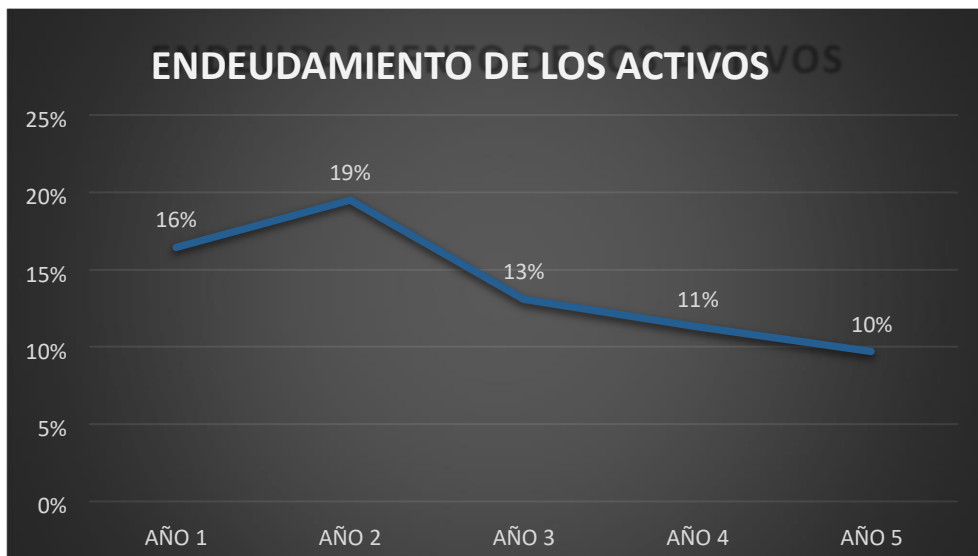
Figura 10. Razón corriente proyectada a 5 años



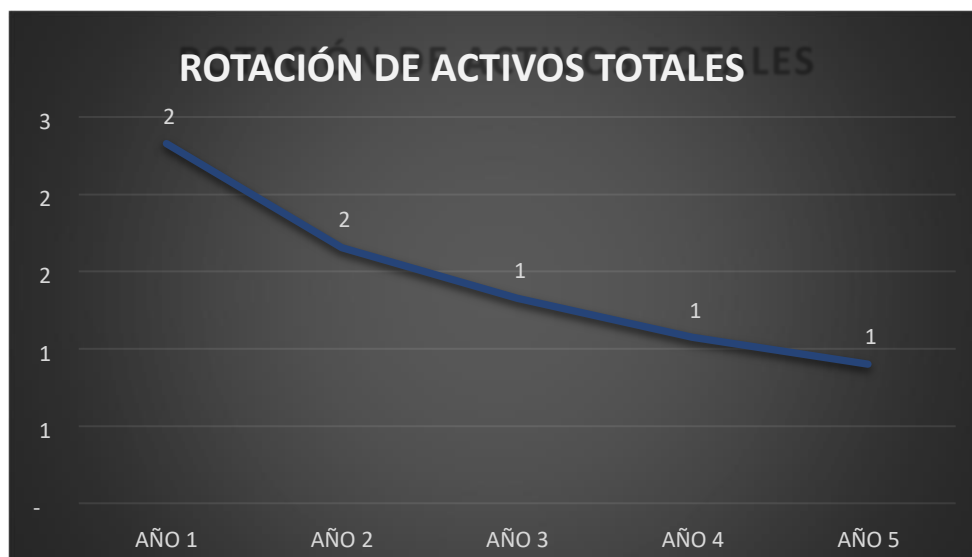
**Figura 11. Rentabilidad neta proyectada a 5 años**



**Figura 12. Endeudamiento proyectado a 5 años**



**Figura 13. Rotación de activos proyectado a 5 años**



## 9.8. Viabilidad del Proyecto

Este estudio de viabilidad aplicado en 3 escenarios (optimista, moderado y pesimista) demuestra de acuerdo a elaborado anteriormente que en el escenario optimista tiene mejores indicadores que los demás escenarios propuestos. Asimismo, para efectos de cálculo se han considerado varios indicadores financieros que afectan directamente al valor actual neto del proyecto, entre ellas se consideraron; Riesgo País, Crecimiento del sector, Inflación, PBI y costo de oportunidad del accionista.

- Escenario Optimista

En el escenario optimista la tasa interna de retorno es la mejor en comparación a los demás escenarios y asciende a 260% mientras el costo de oportunidad del accionista es de 15%, lo cual demuestra la viabilidad del proyecto en medida se cumplan las proyecciones y condiciones.

**Tabla 44. Viabilidad del proyecto en escenario optimista**

VIABILIDAD DEL PROYECTO							
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	GROWTH RATE/VALOR RESIDUAL
INGRESOS		940,500	1,034,550	1,117,314	1,184,353	1,243,570	
OTROS INGRESOS							
TOTAL INGRESOS		940,500	1,034,550	1,117,314	1,184,353	1,243,570	
EGRESOS OPERATIVOS							
COSTOS		-414,422	-431,040	-453,717	-477,864	-495,336	
GASTOS		-204,118	-212,303	-223,473	-235,366	-243,972	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		-618,540	-643,343	-677,190	-713,229	-739,308	
SALDO OPERATIVO		321,960	391,207	440,124	471,124	504,263	
EBITDA			34%	38%	39%	40%	41%
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-108,746	-12,000	-13,000	-12,000	-13,000	
IMPUESTO A LA RENTA		-11,956	-55,974	-70,537	-81,785	-88,787	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 136,096.00	201,258	323,233	356,587	377,339	402,476	
EGRESOS NO OPERATIVOS							
FINANCIAMIENTO BANCARIO	54,438.40	25,843	25,843	25,843	-	-	
CAPITAL		14,956	17,947	21,536	-	-	
INTERESES		10,888	7,897	4,307	-	-	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	- 81,657.60	175,415	297,389	330,744	377,339	402,476	414,550
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	- 81,657.60	175,415	472,805	803,549	1,180,887	1,583,364	
VALOR ACTUAL NETO	- 81,657.60	138,504	185,402	162,808	146,660	123,513	127,219

VAN DEL PROYECTO	S/ 838,545.20
TIR DEL PROYECTO	260%

- Escenario Moderado

Tabla 45. Viabilidad del proyecto en escenario moderado

VIABILIDAD DEL PROYECTO							
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	GROWTH RATE/VALOR RESIDUAL
INGRESOS		866,460	953,106	1,029,354	1,091,116	1,145,672	
OTROS INGRESOS							
TOTAL INGRESOS		866,460	953,106	1,029,354	1,091,116	1,145,672	
EGRESOS OPERATIVOS							
COSTOS		-414,422	-431,040	-453,717	-477,864	-495,336	
GASTOS		-204,118	-212,303	-223,473	-235,366	-243,972	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		-618,540	-643,343	-677,190	-713,229	-739,308	
SALDO OPERATIVO		247,920	309,763	352,165	377,886	406,364	
EBITDA			29%	33%	34%	35%	35%
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-108,746	-12,000	-13,000	-12,000	-13,000	
IMPUESTO A LA RENTA		-11,014	-37,370	-50,093	-59,728	-65,418	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 136,096.00	128,160	260,393	289,072	306,159	327,946	
EGRESOS NO OPERATIVOS							
FINANCIAMIENTO BANCARIO	54,438.40	25,843	25,843	25,843	-	-	
CAPITAL		14,956	17,947	21,536	-	-	
INTERESES		10,888	7,897	4,307	-	-	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	- 81,657.60	102,316	234,550	263,228	306,159	327,946	337,784
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	- 81,657.60	102,316	336,866	600,094	906,253	1,234,199	
VALOR ACTUAL NETO	- 81,657.60	80,787	146,226	129,574	118,994	100,641	103,660

<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>S/ 657,879.43</b>
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>187%</b>

- Escenario Pesimista

**Tabla 46. Viabilidad del proyecto en escenario pesimista**

<b>VIABILIDAD DEL PROYECTO</b>							
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	GROWTH RATE/VALOR RESIDUAL
INGRESOS		800,400	880,440	950,875	1,007,928	1,058,324	
OTROS INGRESOS			-	-	-	-	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		800,400	880,440	950,875	1,007,928	1,058,324	
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>							
COSTOS		-414,422	-431,040	-453,717	-477,864	-495,336	
GASTOS		-204,118	-212,303	-223,473	-235,366	-243,972	
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		-618,540	-643,343	-677,190	-713,229	-739,308	
<b>SALDO OPERATIVO</b>		181,860	237,097	273,686	294,698	319,016	
<b>EBITDA</b>		<b>23%</b>	<b>27%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-108,746	-12,000	-13,000	-12,000	-13,000	
IMPUESTO A LA RENTA		-10,175	-20,771	-31,853	-40,048	-44,568	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	- 136,096.00	62,939	204,326	228,833	242,650	261,448	
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>							
FINANCIAMIENTO BANCARIO	54,438.40	25,843	25,843	25,843	-	-	
CAPITAL		14,956	17,947	21,536	-	-	
INTERESES		10,888	7,897	4,307	-	-	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	- 81,657.60	37,096	178,483	202,990	242,650	261,448	269,292
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	- 81,657.60	37,096	215,579	418,568	661,218	922,667	
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	- 81,657.60	29,290	111,272	99,921	94,310	80,234	82,641

<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>S/ 496,685.74</b>
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>127%</b>

## **9.9. Conclusiones del capítulo**

Para el inicio de operaciones se requiere una inversión de S/ 136 096.00 con una estructura de financiamiento del 60% propio y el 40% mediante un préstamo bancario. El proyecto es viable incluso con los datos más conservadores, para los 5 años propuestos como horizonte de inversión, buscando un escenario intermedio se demuestra que el VAN es positivo (S/657 879.43) y el TIR superior a las expectativas de los accionistas.

Cabe mencionar que luego de los 5 años de inversión, los socios tienen definido cambiar las estrategias de mercado y de operaciones en función de la evolución del mercado y las expectativas de la economía a fin de mejorar e incrementar rentabilidades y establecer un nuevo horizonte de inversión.



## 10. CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los resultados y conclusiones de esta tesis podrían no aplicarse a otras zonas de Lima y regiones del Perú, debido al perfil sociodemográfico y económico diferente; sin embargo, este plan de negocios permitirá lograr una mejor atención de calidad y eficiente de cara a la población demandante
- La implementación de un Centro Especializado de Rehabilitación y Fisioterapia de Pacientes con Trastornos Musculoesqueléticos en la Columna Vertebral, en el Cono Norte de Lima Metropolitana; se presenta como una oportunidad de negocio viable, de alta demanda en el mercado y una alternativa para mejorar la salud pública y elevar la calidad de vida de las personas.
- Es muy frecuente el dolor de espalda (93%), solo el 14% presentó alguna vez un dolor de espalda de intensidad y discapacidad importante, lo que nos haría proyectarnos que tenemos una población objetivo de aproximadamente 27 000 personas en el Cono Norte, con un dolor de espalda que requiere de una atención especializada; por otro lado, se obtuvo una gran aceptación (90%), ante un nuevo concepto en atención.
- La estrategia empresarial propuesta es la diferenciación en los servicios, porque se plantea un servicio integral de rehabilitación de fisioterapia de dolores de columna, se estableció estrategias y acciones a desarrollar para hacer frente a la competencia y permitir que el negocio en cuestión tenga el éxito esperado.
- Con el plan de marketing se buscará el posicionamiento del negocio en la mentalidad de los usuarios, poniendo énfasis en la propuesta de valor, para lo cual se realiza se da principalmente a través de canales virtuales (publicidad en redes, posicionamiento en la página web), así como la participación de eventos de los municipios e instituciones

públicas de salud por medio de campañas de salud que logren informar sobre la propuesta de valor diferenciado del centro a implementar.

- El centro especializado se constituirá como una sociedad anónima cerrada (SAC), por la flexibilidad para recibir nuevos accionistas más allá de los 03 socios iniciales.
- La empresa al empezar como un emprendimiento tendrá una estructura organizacional simplificada donde las áreas funcionales clave son: Dirección Médica; Administración y Servicios Generales.
- Se han establecido los procesos claves de la empresa y utilizando indicadores de calidad que permitirán monitorear los procesos buscando cumplir la integralidad y oportunidad de los servicios.
- Para el inicio de operaciones se requiere una inversión de S/ 136 096.00 con una estructura de financiamiento del 60% propio y el 40% mediante un préstamo bancario.
- El proyecto es viable incluso con los datos más conservadores, para los 5 años propuestos como horizonte de inversión, buscando un escenario intermedio se demuestra que el VAN es positivo (S/657 879.43) y el TIR superior a las expectativas de los accionistas.
- Cabe mencionar que luego de los 5 años de inversión, los socios tienen definido cambiar las estrategias de mercado y de operaciones en función de la evolución del mercado y las expectativas de la economía a fin de mejorar e incrementar rentabilidades y establecer un nuevo horizonte de inversión.

## **10.1. Recomendaciones**

- Determinar la real demanda del mercado del cono norte, pues en la presente tesis se realizó una encuesta por conveniencia por la falta de tiempo y recursos.
- De acuerdo al estudio de mercado realizado se determinaron cuáles serían las preferencias, expectativas de la población objetivo con respecto a la terapia de rehabilitación de la columna vertebral, sería conveniente también extender el estudio a otros tipos de patologías musculoesqueléticas que necesiten de terapia y rehabilitación.
- Se recomienda hacer un estudio del número de centros informales que existen en la zona ofreciendo terapia física sin un estudio o diagnóstico completo de los pacientes.
- Se recomienda hacer un estudio epidemiológico de la población del cono norte con respecto al dolor lumbar para tener una cifra real de la prevalencia de dicha patología.
- Reforzar y actualizar constantemente el conocimiento de los procesos del Centro y del servicio, así optimizando los procesos y evidenciándose en incremento de atenciones y fidelización.
- El presente estudio puede servir de parámetro para aplicar a planes de negocio similares, de manera que se pueda identificar factores críticos y mejorar procesos, reduciendo costos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BCRP - *Series mensuales*. (s. f.). Banco Central De Reserva Del Perú. Recuperado 31 de mayo de 2023, de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01770AMPN01717AM-PN01873AM/html/2015-10/2017-10/>

Bardales, E. (2016). *Más del 90 % de adultos sufrirá en algún momento un problema en ..* ANDINA: Agencia Peruana De Noticias. Recuperado 3 de junio de 2023, de <https://andina.pe/Agencia/noticia-mas-del-90-adultos-sufrira-algun-momento-unproblema-la-columna-643526.aspx>

Benites Cueva, N., Cabrera Guerrero, R. del P., & Quezada Echenique, R. R. (2017). *Condiciones de trabajo y salud de los conductores de mototaxis en ..* Repositorio - UPCH - Universidad Peruana Cayetano Heredia. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/962>

Carpio, R., Goicochea-Lugo, S., Chávez Corrales, J., Santayana Calizaya, N., Collins, J. A., Robles Recalde, J., Henández, A. V., Piscocoya, A., Suárez Moreno, V., & TimanáRuiz, R. (2018). Guía de práctica clínica para el diagnóstico y tratamiento de lumbalgia aguda y subaguda en el Seguro Social del Perú (EsSalud). *Anales De La Facultad De Medicina*, 79(4), 351–359. <https://doi.org/10.15381/anales.v79i4.15643>

Carlson Morales, C., & Villarreal-Gómez, A. L. (2020). Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a una refaccionaria de bicicletas y motocicletas. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 8(16), 44-47. <https://doi.org/10.29057/icea.v8i16.5832>

Del Aguila Silva, E. O. (2020). *Factores clínicos y lumbalgia en el Hospital Nacional Daniel Alcides ..* Cybertesis - UNMSM. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11714?show=full>

*El 80% de los descansos médicos de trabajadores asegurados del ..* (2013, abril 26). EsSalud. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <http://www.essalud.gob.pe/el-80-de-losdescansos-medicos-de-trabajadores-asegurados-del-pais-se-debe-a-problemas-en-lacolumna-revela-essalud/>

*En Perú existen más de 400 centros informales de rehabilitación ..* (2015, octubre 21). Gestión | El Diario De Economía, Finanzas Y Negocios. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <https://gestion.pe/economia/peru-existen-400-centros-informalesrehabilitacion-103012-noticia/>

Garzozzi Pincay, R., Messina Scolaro, M., Moncada Marino, C., Ochoa Luna, J., Ilabel Pérez, G., & Zambrano Segura, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores*

(1.<sup>a</sup> ed.). Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn). *Índice de expectativas del sector a 3 meses*. (s. f.). Banco Central De Reserva Del Perú. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD38046AM/html>

Mercado, S. (2008). *Mercadotecnia programada*. Editorial Limusa.  
*Musculoskeletal health*. (2022, julio 14). Organización Mundial De La Salud. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/musculoskeletal-conditions>

*Telemedicina en cifras*. (s. f.). EsSalud. Recuperado 31 de mayo de 2023, de [http://www.essalud.gob.pe/downloads/estadistica/telemedicina\\_en\\_cifras\\_2021\\_a\\_no\\_viembre.pdf](http://www.essalud.gob.pe/downloads/estadistica/telemedicina_en_cifras_2021_a_no_viembre.pdf)

Soca Saavedra, L., & Camacho Conchucos, H. T. (2021, abril 21). *Sintomatología depresiva y dolor de espalda crónico en pacientes ..* Revista Habanera De Ciencias Médicas. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <https://revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/3216>

## ANEXOS

### ANEXO I: ENCUESTA

1. Género:

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Edad:

- a) 40 a 50
- b) 51 a 60
- c) 61 a 70
- d) 71 a más

3. Cualquier malestar a nivel de la nuca, espalda o zona lumbar (“cintura”) le denominaremos “dolor de espalda”, entonces ¿ha sufrido usted algún tipo de “dolor de espalda”?

- a) Nunca
- b) Sí, dentro del último mes
- c) Sí, dentro de los últimos 6 meses
- d) Sí, desde hace más de un año
- e) Dolor persistente

4. Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué tan intenso considera fue su “dolor de espalda”?

- a) Sí, muy poco (calmo con un analgésico o reposo)
- b) Sí, moderado (podía hacer mis actividades si tomaba analgésicos)
- c) Sí, severo (no calma con analgésicos)

5. Para aliviar el dolor de columna se utiliza terapia física (máquinas y ejercicios)

¿Ha recibido tratamiento de rehabilitación y fisioterapia anteriormente?

- a) Sí
- b) No

6. Si ha recibido terapia física anteriormente ¿Cómo se sintió con respecto a la atención recibida?

- a) Insatisfecho
- b) Más o menos satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Muy satisfecho

7. Si recibió terapia y se sintió poco o nada satisfecho, ¿Qué factor considera fue el responsable de esto?

- a) Falta de personal capacitado
- b) Horarios poco flexibles para agendar citas
- c) El precio no guardaba relación con el servicio o resultados
- d) Distancia del centro o dificultad para acceder a sus instalaciones
- e) Otros

8. Si le presentamos un Centro de Rehabilitación y Terapia Integral (donde se brinda evaluación médica, nutricional, psicológica y realización de terapia física), ¿Usted acudiría para ser evaluado y tratado ahí, a pesar de que el precio pueda ser un poco superior al promedio?

- a) Sí
- b) No

9. Si le mencionamos que el estrés y/o el sobrepeso también influyen en sus “dolores de espalda” ¿Consideraría ser evaluado a la vez por estas especialidades (psicología y nutrición)?

- a) Solo psicología
- b) Solo nutrición
- c) Psicología y nutrición
- d) Ni psicología ni nutrición

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta especializada (neurocirujano, psicólogo, nutricionista) para evaluar problemas de columna?

- a) de S/ 40 a S/ 50
- b) de S/50 a S/70
- c) más de S/70

11. Dependiendo de la terapia que necesite recibir está dispuesto a pagar estos paquetes por un tratamiento integral que incluya terapia física (10 sesiones)

- a) De S/800 a S/1000
- b) De S/1100 a S/1400
- c) De S/ 1400 a más

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por todo el paquete de tratamiento integral (terapia física, terapia nutricional y psicológica)?

- a) Menos de S/ 1200
- b) De S/ 1200 a S/ 1500
- c) De S/ 1500 a mas

13. ¿De los siguientes atributos que debería tener un centro de rehabilitación cual sería para usted el más importante?

- a) La atención personalizada
- b) Profesionales calificados
- c) Equipo y tecnología adecuada
- d) Piscinas para terapia
- e) Otros

14. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre nuestro centro de rehabilitación?

- a) Página Web
- b) Facebook
- c) Instagram
- d) WhatsApp
- e) Offline (Tv, radio, folletos)

15. ¿Cuál es el método de pago de su preferencia cuando utiliza estos tipos de servicio?

- a) Efectivo
- b) Tarjeta Débito o Crédito
- c) Yape
- d) Plin

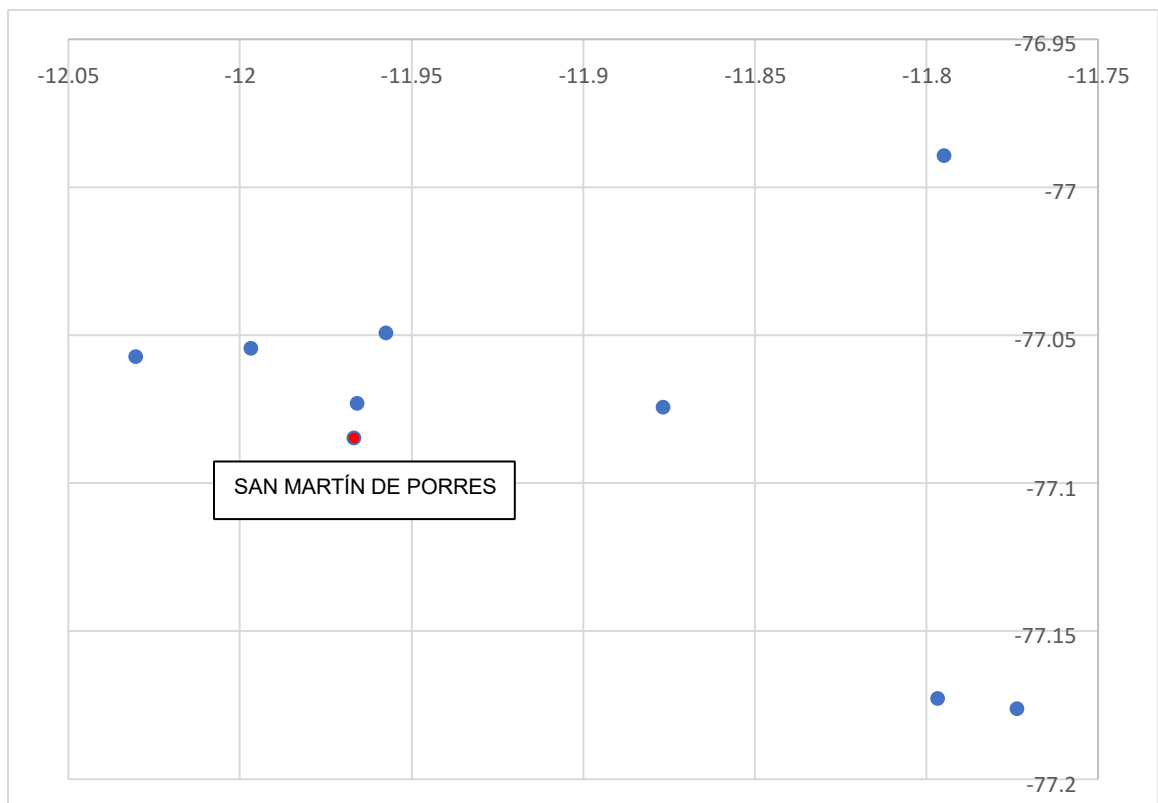
16. ¿En qué horario preferiría recibir la atención?

- a) Lunes a viernes mañana de 6am a 12pm
- b) Lunes a viernes 1pm a 6pm
- c) Lunes a viernes de 7pm a 10pm
- d) Sábado 6am a 6pm



**ANEXO II:  
CÁLCULO DEL CENTRO DE GRAVEDAD**

<i>Distritos</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>
Ancón	-11.7736	-77.1761
Carabayllo	-11.7949	-76.9892
Comas	-11.9575	-77.0492
Independencia	-11.9969	-77.0544
Los Olivos	-11.9659	-77.073
Puente Piedra	-11.8768	-77.0744
San Martín de Porres	-12.0303	-77.0572
Santa Rosa	-11.7967	-77.1728
<b>Centro Especializado en Columna</b>	<b>-11.9668906</b>	<b>-77.0847405</b>



**ANEXO III  
FORMATO PROCURA**

CONTRATISTA		N° CONTRATO		DESCRIPCIÓN SERVICIO		REPORTE DE COMPRAS LOCALES MENSUALES									
N°	Bien comprado/ servicio contratado	Rubro	Razón Social del Proveedor	RUC del Proveedor	Domicilio Fiscal/Principa	Provincia	Fecha de presentación del comprobante de pago	Fecha de cancelación del comprobante de pago	Tiempo de cancelación (# días)	Monto Soles inc (GV)	Monto Dólares inc (GV)	Tipo de Comprobante de Pago	N° Comprobante de Pago		
1										0					
2										0					
3										0					
4										0					
5										0					
6															
7															
MONTO TOTAL PAGADO LOCALMENTE EN EL MES															
MONTO TOTAL PAGADO DEL PROYECTO (monto total del contrato en el mes)															
% PAGADO LOCALMENTE															
TIEMPO PROMEDIO DE CANCELACIÓN DE COMPROBANTES DE PAGO															