UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE SALUD**

**Acceso oportuno a servicios de terapia física y rehabilitación a domicilio a
través de una aplicación para teléfonos celulares**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

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

AUTORES

Arones Donayre, Iván Carlos (0000-0001-6937-5036)

Espinoza Vásquez, Erika Geovanna (0000-0001-7477-7304)

Matos Meza de Mac, Lucía Guadalupe (0000-0002-9737-7343)

ASESOR

Mà Cárdenas, Cecilia Melba (0000-0001-8811-2776)

Lima, 24 junio del 2019

DEDICATORIA

Dedico este negocio a mi esposo quien con amor siempre me alienta y me apoya con el desarrollo de mis metas profesionales, a mis hijos porque son inspiración de mis sueños y a mis padres por enseñarme el camino de la superación.

Erika Geovanna Espinoza Vásquez

Dedico este logro a Dios, a mis padres y a mi familia, por ser mi fuerza, mi apoyo y motivación para seguir adelante y crecer en cada aspecto de mi vida.

Gracias.

Lucía Guadalupe Matos Meza

Dedico este logro a mi padre y mi hermana Karina, quienes siempre estuvieron pendientes de mi accionar en la vida y estoy seguro que, desde donde están, continúan velando por mí. A mi esposa Lucero, por quien llegué a ser ingeniero, ya que me ayudó a corregir el camino en el momento justo, impulsándome a mejorar día a día. A mis hijas y mi futuro bebé, a quienes espero guiar con el mejor ejemplo en la vida. A mi madre y mis hermanos, que siempre están conmigo, apoyándome con su amor.

Gracias.

Iván Carlos Arones Donayre

RESUMEN

El avance continuo en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TICs), abre una amplia ventana de oportunidad para su aplicación en diferentes ámbitos de negocio, siendo uno de ellos el sector salud. Las TICs posibilitan el acercamiento del usuario de un servicio con el proveedor del mismo, reduciendo así las brechas de accesibilidad existentes.

Se ha detectado una brecha importante para el inicio de las sesiones de terapia física y rehabilitación en las IPRESS privadas de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018, ya que el paciente debe esperar, en promedio, hasta 20 días para el tratamiento del dolor agudo musculoesquelético de columna vertebral, de miembros superiores e inferiores, entre otras, generando insatisfacción, debido a que las IPRESS no cuentan con suficiente capacidad operativa.

“TERAPEUTAS A DOMICILIO” ofrece acortar esta brecha a través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TICs), como herramienta estratégica, mejorando la accesibilidad al servicio por parte del usuario. “TERAPEUTAS A DOMICILIO” propone realizar las sesiones rehabilitadoras a domicilio, brindando accesibilidad funcional desde un aplicativo (App) para ser usado en el teléfono celular, favoreciendo la accesibilidad geográfica, ahorro de tiempo y dinero del acompañante o cuidador, evitando el traslado del usuario. “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, además, brindará acompañamiento post terapias como complemento del tratamiento recibido y recomendaciones, con la finalidad de mejorar la calidad de vida del usuario.

Palabras Clave: Intermediación; TICs; terapia física y rehabilitación; domicilio; capacidad resolutoria; Aplicativo móvil (App); accesibilidad geográfica.

ABSTRACT

The continuous advance in the use of information and communication technologies (ICTs) opens a wide window of opportunity for its application in different business areas, one of them being the health sector. ICTs enable the user to approach a service with its provider, thus reducing existing accessibility gaps.

In the present project an important gap has been detected for the initiation of physical therapy and rehabilitation sessions in the private clinics of the district of Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina and San Isidro, zone 7 according to APEIM 2018, since the patient must wait, on average, up to 20 days for the treatment of acute musculoskeletal pain of the spine, upper and lower limbs, among others, generating dissatisfaction, because clinics do not have sufficient operative capacity.

"TERAPEUTAS A DOMICILIO" offers to shorten this gap through the use of information and communication technologies (ICTs), as a strategic tool, improving accessibility to the service by the user. "TERAPEUTAS A DOMICILIO" proposes to perform rehabilitation sessions at home, providing functional accessibility from a mobile application (App), improving geographic accessibility, saving time and money of the companion or caregiver, avoiding the transportation need of the user. "TERAPEUTAS A DOMICILIO", will also provide post therapy accompaniment as a complement to the treatment received and will offer recommendations, in order to improve the quality of life of the user.

Keywords: Intermediation; TICs; Physical therapy and rehabilitation; home; resolute capacity; Mobile application (App); geographic accessibility.

TABLA DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	12
1.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO.	12
1.2 OBJETIVOS DE LA TESIS.	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 ÁMBITO DEL NEGOCIO.	13
1.4 BENEFICIOS PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS.	13
1.5 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.	14
1.5.1 Prioridades competitivas.....	14
1.5.1.1 Tiempo.....	14
1.5.1.2 Calidad.....	15
1.5.1.3 Flexibilidad.....	15
2.5.2 Experiencias internacionales y benchmarking de aplicativos móviles que conectan a clientes con servicios de terapia física.....	17
2. ESTUDIO DE MERCADO.	18
3.1 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.	18
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y TENDENCIAS PESTEL.....	19
3.3 ENTORNO DE LA COMPETENCIA.....	25
3.4 CLIENTES POTENCIALES.	29
3.4.1 Mercado potencial.	29
3.4.2 Mercado objetivo.	30
3.4.3 Mercado meta.	30
4. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA.	32
4.1 MARCO LEGAL.	32
4.2 NORMAS.	32
4.3 NATURALEZA LEGAL DE LA EMPRESA.....	32
4.4 RÉGIMEN GENERAL DEL IMPUESTO A LA RENTA.	33
5. PLAN ESTRATÉGICO.....	34
5.1 LA EMPRESA.	34

5.2	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO.....	35
5.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	36
5.4	RECURSOS Y CAPACIDADES.	36
5.5	UTILIDAD.....	37
5.6	SEGMENTO OBJETIVO.	37
5.7	RELEVANCIA.	37
5.8	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	37
5.9	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	38
5.9.1	Poder de los clientes: Bajo.	38
5.9.2	Rivalidad entre los competidores actuales. Alta.	38
5.9.3	Poder de los diferentes proveedores: Alta.....	39
5.9.4	Amenaza ante nuevos competidores: alta.	41
5.9.5	Amenaza de los productos sustitutos: alta.	41
5.10	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DE PORTER.	42
5.10.1	Ventajas competitivas por diferenciación de servicios.....	42
5.11	ANÁLISIS FODA.	43
5.11.1	Fortalezas	43
5.11.2	Oportunidades.	44
5.11.3	Debilidades	45
6.	PLAN DE MARKETING.	48
6.1	OBJETIVOS.	48
6.2	PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	49
6.3	UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS.....	49
6.4	MARKETING MIX.....	50
6.4.1	Producto.	50
6.4.2	Precio.	51
6.4.3	Plaza.....	51
6.4.4	Promoción.	52
6.4.5	Proceso.....	52
6.4.6	Personal.	52
6.4.7	Planta.....	53
6.5	FASES DE LA MEZCLA PROMOCIONAL.	53

7. PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO.....	57
7.1 PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DEL SERVICIO.	57
7.1.1 Afiliación del Fisioterapeuta.....	57
7.1.2 Afiliación del Usuario.....	57
7.1.3 Concertación de cita.	58
7.2 PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DEL SERVICIO.	59
7.2.1 Recordatorio de cita vía aplicativo App “TERAPEUTAS A DOMICILIO”	59
7.2.2 Traslado hacia el domicilio del cliente.....	60
7.2.3 Realización de la sesión de terapia física y rehabilitación.	60
7.3 PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO POST-VENTA.....	61
7.3.1 Indicador de satisfacción del cliente.	61
7.3.2 Seguimiento post terapia.....	61
8. GESTIÓN DEL RIESGO.	63
8.1 PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO: PROCESO SOLICITUD DEL SERVICIO.	63
8.2 PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO: PROCESO ENTREGA DEL SERVICIO	64
8.3 PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO: PROCESO SERVICIO POST VENTA	65
9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	66
9.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN.	66
9.2 ORGANIGRAMA.	68
10. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.	68
10.1 HORIZONTE DEL PROYECTO.....	68
10.2 INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO.....	69
10.2.1 Determinación de ingresos.....	69
10.2.2 Determinación de egresos.	70
10.2.2.1 Costo de venta.	70
10.2.2.2 Gastos administrativos.....	70
10.2.2.3 Gastos de ventas.....	70
10.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	70
10.4 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO DEL PROYECTO.	76
10.4.1 Escenarios del proyecto.....	78

11.	CONCLUSIONES.	81
12.	RECOMENDACIONES.	82
13.	ANEXOS.	83
13.1	ENCUESTA DE OPINIÓN.	83
13.2	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	85
IV.	IDEA DE NEGOCIO	91
13.3	TIEMPOS DE ESPERA PARA EL INICIO DE SESIONES DE TERAPIA FÍSICA.	93
14.	BIBLIOGRAFÍA.	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Beneficios de stakeholders	13
Tabla 2: Prioridades competitivas	15
Tabla 3: Benchmarking	17
<i>Tabla 4: Servicios de Terapia física a domicilio de los competidores</i>	28
Tabla 5: Cálculo del mercado meta.	31
Tabla 6: Competidores actuales.	41
Tabla 7: Análisis FODA	47
Tabla 8: KPIs del plan de marketing.	49
Tabla 9: Portafolio de servicios.	49
Tabla 10: Mezcla promocional año 1	55
Tabla 11: Mezcla promocional años 2, 3 Y 4	56
Tabla 12: Riesgos identificados en el proceso solicitud del servicio	63
Tabla 13: Riesgos identificados en el proceso entrega del servicio	65
Tabla 14: Riesgos identificados en el proceso servicio post venta	65
Tabla 15: Funciones del personal en “TERAPEUTAS A DOMICILIO”	67
Tabla 16: Ventas y Costo de Ventas anuales para el horizonte del proyecto	71
Tabla 17: Pago a recurso humano en planilla	71
Tabla 18: Pago a recurso humano que realiza servicios por terceros	72
Tabla 19: Gastos de oficina	73
Tabla 20: GASTOS DE VENTA	73
Tabla 21: Inversión del proyecto	74
Tabla 22: VAN y TIR de los escenarios del proyecto	79
Tabla 23: Flujo de caja - Escenario Esperado	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Modelo de negocios Canvas	16
Gráfico 2: Perú: Pirámide por edad y sexo de la población por áreas urbana y rural.	21
Gráfico 3: Perú: Pirámide por edad y sexo de la población por áreas urbana y rural.	22
Gráfico 4: Perú: Pirámide por edad y sexo de la población por áreas urbana y rural.	22
Gráfico 5: Comparación de precios por sesión de terapia en la competencia.	29
Gráfico 6: Modelo de las 5 fuerzas de Porter para “TERAPEUTAS A DOMICILIO”	40
Gráfico 7: Procesos del servicio.	52
Gráfico 8: Proceso de atención de terapia física y rehabilitación	60
Gráfico 9: Calificación del cliente al servicio entregado.	61
Gráfico 10: Organigrama de la empresa	68
Gráfico 11 Cronograma de implementación del proyecto.	75

RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia en proyectos de Telesalud desarrollados en el Perú, datan a partir del año 2002. Actualmente, Telesalud no sólo es una herramienta tecnológica, es el servicio de salud que utiliza tecnologías de información y comunicaciones (TIC) para lograr que estos servicios y los relacionados, sean más accesibles a los usuarios debido a la limitada capacidad resolutive o limitada oferta de turnos de atención, motivo por el cual, el presente proyecto pretende intermediar los servicios de salud a través de telesalud (TIC), es decir a través de la app, como herramienta estratégica para facilitar la prestación de los servicios de terapia física y rehabilitación a domicilio.

Hemos identificado que existe una brecha en la atención de los servicios de terapia física y rehabilitación, específicamente se detectó que existe una brecha para el inicio de las sesiones rehabilitadoras en IPRESS privadas del distrito de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018, en el que se maneja un promedio de atención, para el inicio de las sesiones rehabilitadoras, de hasta 20 días para el tratamiento del dolor agudo musculoesquelético de columna vertebral, de miembros superiores e inferiores, entre otras, generando insatisfacción en el usuario final, debido a que las IPRESS no cuentan con suficiente capacidad resolutive ni capacidad de oferta. Por otro lado, las IPRESS privadas de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018, siendo estos nuestros competidores indirectos, no tienen capacidad de estacionamiento.

Por tanto, la idea negocio TERAPEUTAS A DOMICILIO, nace porque hemos detectado que hay una necesidad que no está siendo atendida, y con nuestro proyecto podemos atenderla oportunamente y mejor.

TERAPEUTAS A DOMICILIO, propone a través de la TIC (App), iniciar las sesiones rehabilitadoras a domicilio. Además, estos servicios rehabilitadores no requieren el traslado de grandes equipos, sino más bien de agentes físicos portátiles (TENS y ultrasonido), TMO (técnicas manuales ortopédicas) y ejercicios terapéuticos.

TERAPEUTAS A DOMICILIO, brindará accesibilidad funcional desde el aplicativo (App), favoreceremos la accesibilidad geográfica, generando ahorros de tiempo y dinero del acompañante y del cuidador, evitando el traslado del usuario. Y bajo la estrategia genérica de negocios por diferenciación de servicios, lograremos que estos sean percibidos por nuestro segmento objetivo, como “únicos”.

TERAPEUTAS A DOMICILIO ofrece mejorar la calidad de vida, reincorporándolo funcionalmente a sus actividades de la vida diaria (avd) en menos tiempo en comparación a si acudiese a una institución de salud (ipress) de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018. Por otro lado, favoreceremos la accesibilidad organizacional, eliminando las trabas burocráticas, administrativas relacionadas al acceso del servicio y lograremos alianzas estratégicas con nuestros proveedores los fisioterapeutas, empresas, gimnasios y centros geriátricos dentro de los distritos de la zona 7, para el logro del objetivo del presente proyecto “implementar un canal de atención, basado en tic, que reduzca el tiempo para dar el inicio a las sesiones de terapia física y rehabilitación en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018.

Dentro del Plan Comercial, basaremos nuestra prioridad en los macroprocesos de ventas, fidelización, posicionamiento, visibilidad y suscripción.

La unidad de producción incluye la oferta de un portafolio de servicios, regular y express, que se diferencian por el tiempo de espera para la atención. El servicio será entregado por los fisioterapeutas por medio de la solicitud del usuario o cliente, a través del aplicativo. Se estima que el promedio de atenciones diarias para el 1er año, será de 26 sesiones por día, por lo que requeriremos en promedio de 8 terapeutas diarios, el cual irá incrementándose gradualmente.

Valorizando el proyecto sobre un horizonte de 10 años, se estima que el VANE será de S/ 167,396 y el TIRE de 41.07%.

A fin de poder controlar los riesgos del negocio, hemos identificado aquellos factores que pueden generar una desviación respecto de los objetivos trazados al inicio del negocio. Se evaluó el impacto y la probabilidad que podrían generar, por otro lado, se plantearon estrategias para mitigar el riesgo. Hemos clasificado el riesgo en 3 subprocesos, solicitud del servicio, entrega del servicio y servicio post venta.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Concepto del negocio.

Se ha identificado en el mercado que existe una necesidad que no está siendo atendida dentro de los primeros 20 días de indicado su tratamiento, por el contrario, existe una lista de espera para el inicio de las sesiones de Terapia Física y Rehabilitación en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPRESS) privadas, sin embargo, con esta propuesta brindaremos acceso oportuno al contactar a los clientes con los fisioterapeutas dentro de las 24 horas de haberlo solicitado.

Este negocio intermediará servicios de atención de terapia física a domicilio, mediante el uso de un App móvil accesible en los teléfonos celulares, amigable y seguro, con facilidades de pagos, favoreciendo rápidamente la accesibilidad al servicio, además tiempo, eliminando barreras geográficas, evitando el traslado del usuario y acompañante. Los usuarios del servicio nos elegirán porque la percepción del cliente hacia nuestro modelo de negocio será, “brindar servicios de experiencias únicas” a través de tecnología.

Las herramientas a utilizar en nuestra propuesta serán, modelo CANVAS, modelo de las 5 fuerzas de PORTER, FODA, análisis del entorno y tendencias PESTEL, con el presente modelo de negocio aplicaremos flujos de caja proyectados hasta 10 años con la demostración rentable del VANE y el TIRE para los accionistas. La propuesta de este negocio tiene como base un marco legal para su desarrollo y aplicación.

1.2 Objetivos de la tesis.

1.2.1 Objetivo general.

- Implementar un canal de intermediación basado en tecnología de información y comunicaciones (TICS), para brindar acceso oportuno e iniciar las sesiones de terapia física y rehabilitación **en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro y La Molina.**

1.2.2 Objetivos específicos.

- Reducir el tiempo de espera para el inicio de las sesiones de terapia física y rehabilitación.
- Mejorar la calidad de vida de los usuarios de nuestro servicio.
- Intermediar los servicios de un fisioterapeuta con un cliente con dolor agudo musculoesquelético.
- Facilitar la accesibilidad geográfica, ahorrando tiempo al cuidador.

1.3 Ámbito del negocio.

El ámbito de nuestro proyecto de tesis, se ha adaptado al “Modelo de negocios CANVAS”, el que nos permitirá explicarlo en el Gráfico N°1.

1.4 Beneficios para los grupos de interés.

En la tabla N° 1 se pueden apreciar los beneficios que el presente proyecto significan para cada uno de los principales grupos de interés.

Tabla 1: **Beneficios de stakeholders**

STAKEHOLDERS		BENEFICIOS
INTERNOS	Accionistas	<ul style="list-style-type: none">* Recuperación de la inversión en el corto plazo (3 años).* Alta rentabilidad en el horizonte del proyecto (10 años).* Posibilidad de expansión geográfica.* Reconocimiento como empresa líder del mercado en el mediano plazo.* Contribución a la generación de empleo.
	Empleados	<ul style="list-style-type: none">* Beneficios de planilla* Reconocimiento por pertenecer a una empresa de prestigio
EXTERNOS	Proveedores	<ul style="list-style-type: none">* Ganancias salariales adicionales a sus ingresos principales.* Incentivo por producción y flexibilidad de horarios* Bonos por producción.
	Clientes	<ul style="list-style-type: none">* Atención oportuna y especializada.* Ahorro de tiempo y dinero al evitar el traslado a la clínica u hospital.* No exposición a diferentes riesgos presentes en las clínicas u hospitales.* Calidad.
	Socios clave	<ul style="list-style-type: none">* Gimnasios, centros deportivos y geriátricos. Vales de descuento a tarifas de promoción.* UBER: Incremento de usuarios.* Colegio de Tecnólogos médicos: Mayor número de terapeutas colegiados que cumplan con sus obligaciones de colegiatura.* Asociación Peruana de Terapia Física: Mayor número de asociados en actividad.
	Sociedad	<ul style="list-style-type: none">* Recuperación de la salud de los ciudadanos en menor tiempo.* Accesibilidad a los servicios de terapia física y rehabilitación.
	Gobierno	<ul style="list-style-type: none">* Pago de impuestos (IGV, renta de quinta categoría).* Pago de arbitrios municipales.* Formalidad.* Mejora en la Salud del usuario

Fuente: Elaboración propia

1.5 Características del servicio.

El aplicativo móvil (App), servirá como intermediación operativa conectando al cliente con el fisioterapeuta, facilitando así la accesibilidad geográfica de los servicios de Terapia Física y Rehabilitación, mediante la programación del inicio de las sesiones a domicilio hasta dentro de las 24 horas, con el objetivo de mejorar la salud y reincorporarlo a sus actividades de la vida diaria (AVD), brindándole un servicio profesional personalizado, de horarios flexibles y de calidad de atención.

Para que estas sesiones de Terapia Física se puedan realizar, no se requiere el traslado de equipos grandes y costosos ya que se basa en atenciones personalizadas adaptables al lugar donde reside el usuario, involucra el traslado de equipos portátiles básicos, el uso de variadas técnicas manuales ortopédicas, ejercicios terapéuticos asistidos, ergonomía y entrenamiento físico funcional, dirigido al paciente y/o familiares en el hogar, de acuerdo a la necesidad y diagnóstico del cliente, de esta forma se favorece la accesibilidad geográfica, ahorro de tiempo y dinero, evitando el traslado del usuario y/o del acompañante, etc.

En el aplicativo habrá información de los servicios, además se brindarán consejos, recomendaciones, resaltando la importancia y beneficios del uso del App.

Este aplicativo móvil se encargará de recepcionar las solicitudes, inicialmente los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018. Cualquier “potencial cliente” perteneciente a esta zona geográfica, podrá contactarse con un fisioterapeuta, programar su sesión y realizar el pago correspondiente de manera fácil y sencilla.

El servicio intermediado viene a ser un servicio de especialidad “Productos o servicios de consumo con características únicas o identificación de marca, por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial” (Fundamentos de Marketing. Philip Kotler 2003).

1.5.1 Prioridades competitivas.

Son las dimensiones operativas cruciales que un proceso o cadena de valor debe poseer para satisfacer a los clientes internos o externos, tanto en el presente como en el futuro. (Administración de Operaciones. Lee J. Krajewski 2008).

Las prioridades competitivas de “TERAPEUTAS A DOMICILIO” son:

1.5.1.1 Tiempo.

Según el estudio de mercado realizado, se concluye que el principal motivo por el que

tomarían nuestros servicios, es el factor tiempo. De manera que, el TIEMPO pasa a ser nuestra principal prioridad competitiva, caracterizada por:

- Velocidad de entrega. Cumpliendo con el proceso de entrega del servicio, garantizamos la rapidez de la respuesta a la solicitud del servicio de terapia física por parte del cliente o usuario, dentro de las 24 horas.
- Entrega a tiempo. Por otro lado, garantizamos el cumplimiento de los tiempos de respuesta ofertados.

1.5.1.2 Calidad.

- Calidad superior y consistente. Este modelo de negocio basará sus relaciones con el cliente, a través de un alto nivel de contacto, lo que nos obliga a entregar un servicio sobresaliente caracterizado por la seguridad del paciente atendido por profesionales de la salud rigurosamente seleccionados para el cumplimiento de las exigencias del usuario.

1.5.1.3 Flexibilidad.

- Personalización. Mediremos periódicamente la satisfacción de los usuarios a través del servicio post venta, de manera que logremos maximizar la satisfacción del usuario y rediseñar los procesos en casos considerables.

Tabla 2: Prioridades competitivas

TIEMPO	1.Velocidad de entrega. Rápida entrega del servicio. 2.Entrega a tiempo. Cumplir con el tiempo prometido.
CALIDAD	3.Calidad superior. Entrega de un servicio sobresaliente. 4.Calidad Consistente. Entrega del servicio que cumple con las especificaciones del diseño.
FLEXIBILIDAD	5.Personalización. Satisfacción de las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Modelo de negocios Canvas

Fuente: Elaboración propia

2.5.2 Experiencias internacionales y benchmarking de aplicativos móviles que conectan a clientes con servicios de terapia física

Hemos encontrado en el mercado internacional, negocios de salud intermediados a través de aplicativos móviles que ofertan servicios de fisioterapia a domicilio en Colombia y España, entre los principales destacan: Gehnios App, Fisio hogar App, Fisiomap App, Khinn App.

En el Perú, el modelo de negocio más cercano es Doctuz App, donde el cliente puede solicitar los servicios de enfermería, tales como inyectables, exámenes de ayuda diagnóstica como laboratorio y traslado en ambulancia, no ofrecen servicios de fisioterapia.

Tabla 3: Benchmarking

N	Nombre del APP	País	Servicios
1	Gehnios App	Colombia	Terapias a domicilio que cuentan con profesionales médicos y especialistas en fisioterapia, fonoaudiología, terapia ocupacional y respiratoria, disponible las 24 horas del día.
2	Fisiohogar App	España	Plataforma española que ofrece a los usuarios recibir el servicio de fisioterapia a domicilio y realizar contrataciones para empresas o eventos.
3	Fisiomap App	España	Herramienta digital para celulares, ideal para contactar con un fisioterapeuta. Amplia selección de especialidades, disponibilidad y flexibilidad de horarios para brindar las atenciones.
4	KHINN App	España	Aplicativo móvil para solicitar una sesión de fisioterapia, entrenamiento personal o clase grupal, a cualquier hora y lugar de elección. También permite participar en sesiones grupales de entrenamiento físico.

Fuente: Cuadro de elaboración propia

2. ESTUDIO DE MERCADO

Hemos realizado un estudio de mercado en el distrito de Santiago de Surco. De los 56 encuestados, el 51.8% (29 personas) son hombres y el 48.2% (27 personas) mujeres. Se encuestó a 14 personas mayores de 18 años y a 42 personas mayores de 35 años, se realizaron las encuestas en las avenidas cercanas al Centro Especializado Chacarilla, Centro Médico OSI sede Chacarrilla, Rollin fisioterapia sede Chacarrilla, Rollin fisioterapia sede Jockey Club, Centro Osteopático Vida, Centro Clínico Chacarilla SANNA y KALMA masajes, terapia física y rehabilitación. La estrategia planteada consistía en encuestar a personas que entraban o salían de dichas instituciones, así como a aquellas personas que transitaban cerca. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

3.1 Resultados del estudio de mercado.

- Todos los encuestados recibieron o tienen familiares que han recibido terapia física y rehabilitación alguna vez en su vida. El 83.9% de los encuestados cuenta con un seguro de salud, de los cuales destacan Essalud, Rímac y Pacífico.
- Casi el 90% de los encuestados estaría interesado en recibir terapia física a domicilio. Las personas que no estarían interesadas, refieren que el motivo sería porque no contaríamos con los equipos especializados que tienen las clínicas.
- Se concluye que los encuestados valoran principalmente la experiencia y el profesionalismo del fisioterapeuta. Por otro lado, la imagen que proyecta el terapeuta, no tiene mucha importancia para ellos.
- Dentro de los principales motivos por el que estarían interesados en tomar nuestros servicios son: falta de tiempo, la comodidad del servicio en casa y la dificultad para trasladarse a la clínica.
- El 62.5% de encuestados considera que es muy probable que utilicen el aplicativo móvil (App).
- El 53.6% de los encuestados prefiere pagar en efectivo. El resto solicitan que haya distintas formas de pago.
- El nombre más popular para el aplicativo fue “TERAPEUTAS A DOMICILIO” (con un 28.6%) por ser un nombre específico que señala claramente el giro del negocio. El segundo nombre más popular fue “Mi terapeuta” con un 26.8%.
- Respecto al precio, la mayoría está dispuesto a pagar hasta S/. 100 soles por sesión.

3.2 Análisis del entorno y tendencias PESTEL.

A. Análisis Político.

El ente regulador de la salud en el Perú es el Ministerio de Salud (MINSA) y es quien determina las políticas públicas en este ámbito.

De acuerdo con la Ley General de Salud 26842, “La salud es condición indispensable del desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo”.

Los profesionales de la salud dedicados a las Terapias Físicas de Rehabilitación forman parte de la carrera profesional de Tecnología Médica por lo que sus competencias, funciones, derechos y obligaciones de su trabajo están regidos según los lineamientos establecidos en la Ley N°28456 “Ley del Trabajo del Profesional de la Salud del Tecnólogo Médico.

Actualmente existe el Proyecto de Ley N°1555/2016 “Proyecto de Ley del Trabajo Fisioterapeuta y creación del Colegio de Fisioterapeutas del Perú”, tomando como base y justificación del proyecto, la definición de la profesión de Fisioterapia como “Una profesión autónoma que presta servicios realizados por o bajo la dirección y supervisión del Fisioterapeuta a las personas y comunidades, para preservar, mantener y desarrollar al máximo el movimiento y las habilidades funcionales y por tanto el nivel de salud durante toda la vida”. Dicha definición fue elaborada en la Asamblea General de Yokohama por la Confederación Mundial de Terapia Física WCPT.

De lograrse la aprobación de este Proyecto de Ley, se daría mayor realce y consideración a esta profesión y por ende a los servicios prestados lo cual influiría positivamente en el negocio de “TERAPEUTAS A DOMICILIO”.

Asimismo, el hecho de contar con un Colegio de Fisioterapeutas en nuestro país, facilitaría el análisis y control del personal que estaría inscrito en la aplicación “TERAPEUTAS A DOMICILIO” y a su vez se generaría la posibilidad de lograr alianzas estratégicas con los profesionales colegiados en dicha institución.

B. Análisis Económico.

La economía peruana ha presentado dos fases de crecimiento diferentes en lo que va del siglo XXI. Del 2002 al 2013, el Perú tuvo una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6,1% anual, un firme crecimiento del empleo y de los ingresos de tal forma que la tasa de pobreza se redujo considerablemente (De 52,2% en 2005 a 26,1% en 2013) mientras que la pobreza extrema disminuyó de 30,9% a 11,4% en ese mismo período.

Del 2014 al 2017, se presentó una desaceleración del crecimiento económico al llegar hasta un promedio anual de 3.1%; esto como consecuencia de la caída del precio internacional del

cobre, principal producto de exportación peruano. Cabe resaltar que el Banco Central de Reserva mantiene un estimado de PBI para el año 2018 de 4% y el mismo porcentaje proyectado para el año 2019. Como se puede observar, si bien es cierto el crecimiento económico se desaceleró, el PBI sigue aumentando y se estima que en el peor de los casos se mantendrá en el mismo valor para el siguiente año.

Según la Asociación de Emprendedores del Perú (ASEP), las mypes en el Perú aportan aproximadamente el 40% del PBI y por ello están entre las mayores impulsadoras del crecimiento económico del país. Adicionalmente, las mypes tienen una participación decisiva en materia de generación de empleo, inclusión social, innovación, competitividad y lucha contra la pobreza.

“TERAPEUTAS A DOMICILIO” será creada bajo la modalidad de mype, pudiendo acceder a los beneficios que el estado ofrece dada la importancia antes mencionada. Adicionalmente a los beneficios que brinda el Estado a las mypes, hay otros beneficios como el financiamiento tal y como ocurre en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) que colocaron S/. 11 831 millones de soles a las mypes en el mes de enero de 2018 significando un crecimiento de 13.7% respecto a los S/. 10 406 millones que alcanzaron durante el mismo período en el 2017.

Es así que tanto el crecimiento sostenido del país y la importancia de las mypes para la economía del mismo, abren una ventana de oportunidad para el desarrollo y crecimiento de “TERAPEUTAS A DOMICILIO”.

C. Análisis Socio-Cultural.

En el Perú, la pirámide poblacional ha sufrido variaciones en los últimos años tal como se puede observar en la figura 1.

Haciendo la comparación, se observa que la población adulta con edad mayor a 35 años se ha incrementado, mientras que los grupos con edad menor a 35 años ha decrecido. Esta tendencia trae consigo consecuencias directas en el ámbito de la salud debido a que la población nacional aumenta con los años, pero los peruanos tienen cada vez menos hijos, y como consecuencia la población se hace más vieja obligando a que las nuevas políticas de Estado tengan que estar orientadas a prevenir y recuperar la salud en personas cada vez mayores, lo que aumenta el grado de dificultad de esta tarea. Asimismo, dado que la población con más de 35 años está en aumento, esto implica que las lesiones por actividad física o por el simple paso de los años se acrecentarán generando esto una necesidad de recuperación o rehabilitación en un número cada vez mayor de personas.

En el Perú, según la Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad (ENEDIS) del 2012, el 5,2% de la población nacional (1 millón 575mil 402 personas) padecen de algún tipo de discapacidad, teniendo el 50,4% de este grupo 65 más años y el 41,3% entre 15 a 64 años. Las enfermedades crónicas como factores asociados a la discapacidad, a nivel nacional, afectaron al 42,4% de las personas que reportaron tener algún tipo de limitación física y/o mental lo que implica también el desarrollo de una política más intensa de prevención en la población.

Gráfico 2: Perú: Pirámide por edad y sexo de la población por áreas urbana y rural.
(Fuente: INEI -Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950 al 2050)

Gráfico 3: Perú: Pirámide por edad y sexo de la población por áreas urbana y rural.

(Fuente: INEI -Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950 al 2050)

Gráfico 4: Perú: Pirámide por edad y sexo de la población por áreas urbana y rural.

Fuente: INEI -Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950 al 2050)

Se considera a las enfermedades cerebrovasculares como una de las principales causas de muerte en personas adultas de nuestro país teniendo como factor de riesgo al sedentarismo. Los fisioterapeutas poseen una comprensión avanzada de cómo se mueve el cuerpo y lo que permite que se mueva adecuadamente y prescriben el ejercicio como parte de un programa estructurado, seguro y efectivo.

Es así que el campo potencial de acción de “TERAPEUTAS A DOMICILIO” se acrecienta con el envejecimiento de la población, así como también con el reforzamiento de una cultura de prevención a través de la actividad física. La incidencia de personas que sufren accidentes cerebrovasculares se convierte en otro campo importante de acción de “TERAPEUTAS A DOMICILIO” no solo por la prevención sino también por la recuperación del paciente a través de un adecuado plan de rehabilitación.

D. Análisis Tecnológico.

En el modelo de negocio de “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, la tecnología juega un papel preponderante, para el logro de los objetivos y el éxito de la empresa, en los siguientes ámbitos:

- La tecnología de equipos médicos sufre una constante y creciente innovación lo que permite facilitar el acceso por parte del personal asistencial que desea brindar servicios de terapia física y rehabilitación a domicilio. Nuestros terapeutas, en un principio, solo necesitarán contar con equipos de corriente y ultrasonido para los tratamientos a nuestros pacientes. Estos equipos son portátiles por lo que se alinea con el modelo de la empresa.
- El acceso creciente de la población a los servicios de internet es un elemento fundamental para el modelo de “TERAPEUTAS A DOMICILIO” ya que permitirá ofrecer los servicios a través de nuestra página web, así como también hacer conocido el negocio a través de redes sociales. Según el estudio del perfil adulto 2018 de Ipsos, el 61% de la población entre los 36 y 59 años es digital (se conecta al menos una vez por semana)
- El acceso a teléfonos inteligentes es cada vez mayor en personas mayores lo cual facilitará el uso de nuestra aplicación móvil a través de la cual el usuario podrá escoger el horario de atención a domicilio que mejor le convenga. Según el estudio del perfil adulto 2018 de Ipsos, el 89% de la población entre los 36 y 59 años tiene celular, y el 49% usa smartphones. “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, en un inicio y debido al segmento objetivo, realizará el cobro de los servicios a través de la aplicación por lo que es importante para nosotros el hecho de que el usuario sepa cómo usarla correctamente.

E. Análisis Ecológico.

Las atenciones de terapia física y rehabilitación a domicilio, tienen un impacto ecológico variado en el usuario ya que evita la contaminación del mismo en diversas formas. Dentro de las posibilidades de impacto que tiene un paciente al acudir a un centro hospitalario, tenemos:

- Contaminación Lumínica. - El exceso o deficiencia de luz dentro de los ambientes hospitalarios, pueden generar en el usuario ciertos efectos como vista cansada, jaqueca, irritabilidad, etc.
- Contaminación Acústica. - Desde el momento en que el usuario sale de casa para dirigirse a un centro hospitalario, se expone a la contaminación acústica la cual puede estar dada por el ruido que hacen los autos en el camino, ruidos por obras fuera o dentro del centro hospitalario, ruido por los equipos médicos del hospital. Estos podrían generar en el paciente un aumento del ritmo cardíaco, migrañas, etc.
- Contaminación Electromagnética. – Los campos electromagnéticos pueden ser perjudiciales para la salud y el usuario se expone a ellos al estar en un centro hospitalario. Los principales campos electromagnéticos en los ambientes interiores de un hospital son los producidos por equipos médicos como por ejemplo un tomógrafo, un equipo de resonancia magnética o un equipo de rayos X. También se puede sufrir exposición a usuarios que hayan sido inyectados por algún material radioactivo en espera de un estudio de medicina nuclear. Están considerados dentro de los campos electromagnéticos las instalaciones eléctricas, radios, televisores, teléfonos móviles, WIFI, Bluetooth, microondas, teléfonos inalámbricos, electrodomésticos, mandos a distancia.
- Contaminación Biológica. - La contaminación biológica aparece en un ambiente interior por exposición a cualquier microorganismo capaz de producir alergias, infecciones o toxicidad (virus, bacterias, parásitos, hongos). En los hospitales existe un alto grado de exposición a este tipo de contaminación y puede generar efectos adversos en el paciente que va solo por una terapia de rehabilitación.

F. Análisis Legal.

En el ámbito legal, se deben considerar las siguientes leyes:

1. Ley N° 26842: Ley general de salud.
2. Le N° 29414: Ley que establece los derechos de las personas usuarias de los servicios de salud.

3. DS027-2015: Reglamento de la Ley N° 29414.

3.3 Entorno de la Competencia.

Actualmente el servicio de terapia física y rehabilitación a domicilio presenta una demanda creciente debido a las ventajas que ésta posee como por ejemplo la comodidad, independencia, flexibilidad y el tratamiento personalizado. Debido a ello es que muchos centros de terapia física y rehabilitación, que en un inicio sólo atendían en sus locales físicos, están ahora ofertando este servicio. Cabe mencionar también que existen empresas cuyo modelo de negocio se centra exclusivamente en la oferta del servicio de atención a domicilio. El presente proyecto de negocio oferta el servicio de terapia física y rehabilitación a domicilio específicamente en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018. Es así que, dentro de las empresas competidoras para el presente proyecto, tenemos:

CERFID – Medicina Física y Rehabilitación. – Empresa que cuenta con tres sedes (Lince, San Borja y La Molina e incluye servicios en Santiago de Surco) y ofrece los servicios de Fisioterapia Oncológica, Rehabilitación Deportiva, Rehabilitación de Suelo Pélvico, Rehabilitación Traumatológica, Rehabilitación Neurológica, Rehabilitación Reumatológica, Rehabilitación Cardíaca, Rehabilitación Respiratoria, Rehabilitación Pediátrica, Rehabilitación Vestibular, Terapia de Lenguaje y Aprendizaje, Terapia Ocupacional. Consideran como fortaleza, el que actualmente son una empresa líder en servicios de medicina física y rehabilitación integral, que trabaja con médicos y terapeutas altamente especializados quienes utilizan la más avanzada tecnología. Su propuesta de valor se basa en una atención oportuna y una pronta reincorporación del paciente, en las mejores condiciones posibles, a sus actividades cotidianas. Presenta como valores principales a la excelencia, respeto, compromiso, manejo integral y multidisciplinario, integridad.

El servicio de atención domiciliaria inicia con una sesión de evaluación, en la que el médico rehabilitador indicará un plan de tratamiento, así como la planificación del seguimiento respectivo después de cada terapia. El precio promedio de las sesiones es de 100 soles.

BYM Fisioterapia. – Empresa ubicada en San Isidro e incluye servicios en Santiago de Surco, ofrece fisioterapia y rehabilitación para el dolor agudo, crónico, post operatorio y deportivo. Consideran como fortaleza, el contar con médicos de gran prestigio y experiencia en el área de Medicina Física y Rehabilitación. Su propuesta de valor está basada en la recuperación de la calidad de vida del paciente a fin de poder llevar una vida sin dolor que le permita desempeñarse adecuadamente en la sociedad.

BYM Fisioterapia ofrece el servicio de atención domiciliaria exclusivamente para pacientes geriátricos. Dichos pacientes serán evaluados inicialmente por un profesional quien determinará el tipo de tratamiento a seguir. El precio promedio de las sesiones es de 90 soles.

FisioFit. - Empresa ubicada en La Molina e incluye sus servicios en el distrito de Santiago de Santiago de Surco. Ofrece los servicios de Alivio del Dolor, Fisioterapia Clínica, Masaje Deportivo, Corrección Postural y Rendimiento Deportivo. Para FisioFit, fortaleza es el buscar conocer el caso particular de cada paciente. Su propuesta de valor se basa en el compromiso con los objetivos de recuperación y mejoría del paciente a través del diseño de un programa que se ajuste a sus necesidades. Presenta como valores principales al Servicio, Bienestar y Salud, Profesionalismo, Compromiso.

Para el caso de la atención domiciliaria, se realiza una evaluación inicial en el local de FisioFit y de acuerdo al resultado de dicha evaluación, se procede a la programación de las terapias en el domicilio del usuario. El precio promedio del servicio es de S/. 100.00.

Hogar Salud. - Empresa ubicada en el distrito de Chorrillos e incluye sus servicios en el distrito de Santiago de Surco. Ofrece los servicios de fisioterapia a domicilio, fisioterapia a empresas, fisioterapia deportiva. Muestra como fortaleza el contar con profesionales que se encuentran trabajando en los mejores centros de salud del país y también en su alta disponibilidad para poder ofrecer servicios de salud a domicilio. Su propuesta de valor se basa en ofrecer un “proceso de atención de alta calidad y efectividad”.

Presenta como valores principales a: la confiabilidad, compromiso, calidad de atención, espíritu de superación, eficiencia y eficacia. El servicio que ofrecen inicia con una primera sesión en la cual se realiza una evaluación/tratamiento y el fisioterapeuta es quien define el plan de tratamiento adecuado. El precio de la sesión es de S./ 85.00.

Homecare. - Empresa ubicada en de Santiago de Surco, ofrece los servicios de Enfermeras a Domicilio. Dentro de estos servicios se incluyen: Cuidado del paciente por una técnica de enfermería o una licenciada de enfermería (diferente precio en el servicio), geriatría, inyecciones y terapia física. Como fortaleza, de forma similar a Hogar Salud, establecen el hecho de contar con profesionales que se encuentran actualmente trabajando en las mejores clínicas y hospitales de Lima, así como también el atender las 24 horas del día los 365 días del año. Los servicios se brindan en todo Lima Metropolitana y Callao, pero también en provincias: Arequipa, Cusco, Piura, Trujillo y Chiclayo.

El servicio que ofrecen inicia con una terapia de evaluación al paciente en la que se determinará el número de sesiones que se requieren por semana. El costo de la primera sesión

es de 90 soles y si se realizan más de una terapia por semana, se hace un descuento de tal forma que la sesión puede llegar a S/. 80.00. Cada sesión dura de 50 a 40 minutos (dependiendo de cuanto pueda soportar el paciente). Cada sesión se solicita con un día de anticipación.

Kinesia Perú. - Empresa ubicada en el distrito de Miraflores e incluye servicios en el distrito de Santiago de Surco. Ofrece los servicios de Evaluación Fisioterapéutica, Fisioterapia ambulatoria (Fisioterapia Traumatológica, Fisioterapia Post-Quirúrgica, Fisioterapia Ortopédica, Fisioterapia Deportiva, Fisioterapia Neurológica, Fisioterapia Geriátrica, Fisioterapia Respiratoria y Pilates Terapéutico), Fisioterapia a Domicilio, Fisioterapia Acuática, Ergonomía. Su factor de diferenciación se basa en la especialización en Terapia Manual Ortopédica. Ofrecen como propuesta de valor el hecho de atacar las causas del problema y no exclusivamente los síntomas que aquejan al paciente.

El servicio que ofrecen se basa en una sesión inicial de evaluación y terapia en la cual, el fisioterapeuta define el número de sesiones que requiere el paciente. El precio de la sesión es de S/. 100.00.

Fisioterapia TMO.- Empresa ubicada en el distrito de Miraflores e incluye el distrito de Santiago de Surco. Ofrece los servicios de Evaluación biomecánica integral, Fisioterapia TMO y deportiva, Masaje deportivo, Fisioterapia a domicilio, gimnasia laboral y Fisioterapia ocupacional. Como factor de diferenciación, ofrecen una recuperación del paciente en menor tiempo, con un tratamiento personalizado basado en una evaluación biomecánica individual, realizada por profesionales expertos en técnicas modernas de fisioterapia. Como prueba de la alta capacitación de su personal, muestran sus estudios en: Maestría en Terapia Manual Ortopédica Especialista en terapia manual método Maitland, Especialista en Rehabilitación Vestibular, Curso de movilización de la fascia, Manejo Osteopático del sistema de fascias en la Rigidez Torácica y alteraciones Craneovertebrales, Curso taller internacional de lesiones músculo esqueléticas, evaluación y tratamiento. Sus servicios son ofrecidos en los distritos de La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja, por estar cerca de sus sedes, es decir se encuentran dentro de la zona 7. El costo de la sesión es de S/. 150.00.

Tabla 4: Servicios de Terapia física a domicilio de los competidores

N ^a	Competidores Directos del distrito de Santiago de Surco	Precios por sesión de Terapia Física a Domicilio	Tipo de servicio
1	CERFID – Medicina Física y Rehabilitación	S/100.00	Tratamiento integral para lesiones motoras, psicomotrices, síndromes de inmovilización, lesiones neurológicas, traumatológicas, etc.
2	BYM Fisioterapia	S/90.00	Tratamiento para todo tipo de dolores articulares y musculares, fracturas óseas, hemiplejias y paraplejias, estimulación temprana, post operados, parálisis facial, artritis.
3	FisioFit	S/100.00	Tratamiento para todo tipo de dolores agudos y crónicos, lesiones deportivas, correcciones posturales.
4	Hogar Salud	S/85.00	Tratamiento de las diferentes lesiones traumatológicas como las siguientes: Contusiones, esguinces, luxaciones, distensiones musculares, desgarros musculares, fracturas, etc.
5	Homecare	S/80.00	Tratamiento de diversas disfunciones físicas y neurológicas.
6	Kinesia Perú	S/100.00	Fisioterapia para lesiones deportivas, fisioterapia traumatológica, ortopédica, neurológica y de columna.
7	Fisioterapia TMO	S/150.00	Tratamiento para todo tipo de lesiones musculoesqueléticas, lesiones deportivas, corrección postural, post operados.

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Comparación de precios por sesión de terapia en la competencia.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Clientes potenciales.

Para definir nuestro mercado, nos basaremos en información brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), APEIM, ENAHO, de los habitantes hombres y mujeres de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, según APEIM 2018.

3.4.1 Mercado potencial.

Para definir nuestro mercado potencial, nos basaremos en la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sobre el Censo realizado en el año 2017, es decir todos los habitantes hombres y mujeres de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018, así como también en el reporte de Niveles Socioeconómicos APEIM 2018.

De acuerdo con el reporte de APEIM 2018, la población de Lima Metropolitana corresponde a 10'295,249 habitantes de los cuales el 27.7% corresponde a los Niveles A y B (2'851,784 habitantes).

Nuestro mercado potencial está comprendido por aquellas personas mayores de 18 años, que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A y B, que residan en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, según APEIM 2018. (Zona 7). Es decir **384, 557 habitantes**.

3.4.2 Mercado objetivo.

De acuerdo con el informe técnico N°2 - junio 2019 del INEI, respecto de “Las Condiciones de Vida en el Perú”, en el año 2018, el 29.2% de la población urbana presentó algún problema de salud (no crónico), de los cuales el 58.0% buscó atención.

De la población que busca atención por un problema de salud (no crónico), el 50% padece de algún tipo de lesión lo que equivale a **32, 564 habitantes**.

De acuerdo a la data obtenida en las entrevistas realizadas a personal administrativo de algunos centros de terapia física y rehabilitación de la Zona 7 de Lima metropolitana, alrededor del 70% de las atenciones realizadas anualmente, corresponden a dolor agudo músculo esquelético de columna y extremidades (ámbito de acción de “TERAPEUTAS A DOMICILIO”). Con ello, podemos indicar que nuestro mercado objetivo corresponde a **22, 795 habitantes**.

3.4.3 Mercado meta.

El mercado meta se establece en función a la capacidad operativa con la que cuenta el proyecto.

“TERAPEUTAS A DOMICILIO” tiene como objetivo afiliar a 30 fisioterapeutas en la aplicación, los cuales pueden brindar hasta 02 sesiones de terapia a domicilio por día, por lo que estamos en la capacidad de atender hasta 60 sesiones por día. Considerando que, de acuerdo a la disponibilidad horaria de cada terapeuta, solo se pueda trabajar entre el 60% y 80% de un horario completo, nuestra capacidad operativa estaría entre 36 y 48 sesiones por día.

Con esta capacidad, “TERAPEUTAS A DOMICILIO” se propone atender al 7% del mercado objetivo lo cual corresponde a **1,596 pacientes por año**.

Bajo esta estimación, nos colocamos en 3 escenarios para el horizonte del proyecto:

- Escenario Esperado. - En este escenario, “TERAPEUTAS A DOMICILIO” se plantea vender entre 02 y 03 paquetes de 03 sesiones cada una, es decir, que en promedio se espera vender 07 sesiones a cada cliente (11, 170 sesiones de terapia al año) lo cual implica atender, en promedio, 31 sesiones por día.
- Escenario Ácido. - En este escenario, “TERAPEUTAS A DOMICILIO” se plantea lograr al menos llegar al 85% del escenario esperado, es decir, lograr vender un total de 9,494 sesiones por año, lo cual implica atender, en promedio, 26 sesiones por día.
- Escenario Optimista. - En este escenario, “TERAPEUTAS A DOMICILIO” se plantea lograr sobrepasar el escenario esperado en un 15%, es decir, lograr vender un total de 12,845 sesiones al año, lo cual implica atender, en promedio, 35 sesiones por día.

Tabla 5: Cálculo del mercado meta.

POBLACIÓN TOTAL DE LIMA METROPOLITANA			10,295,249	
NSE			A	B
% de la Población			4.30%	23.40%
Número de personas			442,696	2,409,088
18-25			9.10%	14.30%
26-30			6.50%	7.30%
31-35			7.10%	6.20%
36-45			15.50%	13.7%
46-55			13.80%	13.8%
56+			24.40%	22.6%
Población/NSE			338,220	1,876,680
Zona 7			172,492	212,065
Población Zona 7			384,557	
Población urbana con algún problema de salud no crónico			112,291	
Población que buscó atención			65,129	
El 50% de la población con algún problema de salud no crónico que buscó atención, corresponde a lesiones.			32,564	
MERCADO OBJETIVO: Aproximadamente el 70% de las lesiones atendidas corresponde a dolor agudo musculoesquelético de columna y extremidades.			22,795	
MERCADO META:	7%	Del Mercado Objetivo	1,596	
ESCENARIO ESPERADO	06	sesiones por paciente		
Sesiones Totales por año = (Mercado Objetivo)*(Número de sesiones por paciente)			9,574	
Sesiones por día			26	
ESCENARIO ÁCIDO	85%	Del Esperado	8,138	
Sesiones por día			22	
ESCENARIO OPTIMISTA	115%	Del Esperado	11,010	
Sesiones por día			30	

Fuente: Cuadro de elaboración propia

4. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA

4.1 Marco legal.

Leyes en el Perú:

- Ley N° 26842: Ley General de Salud.
- Ley N° 29414, Ley que establece los derechos de las personas usuarias de los servicios de salud.
- Ley N° 29733 Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 003-2013-JUS (“las normas de protección de datos personales”).
- Ley N° 26887: Ley General de sociedades: Artículo 440°.- Contrato de Asociación en participación.
- Ley N° 29344: Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud; Artículo 8 , de las instituciones prestadoras de salud.

4.2 Normas.

Las normas por las cuales se registrará la empresa según las diferentes instancias son:

- INDECOPI: D.S.N° 053-2017-PCM (Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Derecho de Autor y Derechos Conexos, contemplado en el Decreto Legislativo N° 822, Ley N° 28131. Ley sobre el Derecho de Autor).
- SUNAT: Política de privacidad para aplicaciones móviles.
- Código civil de prestación de servicios.
- SUSALUD: Resolución N°53-2015-SUSALUD; Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Salud.

4.3 Naturaleza legal de la empresa.

La constitución de la sociedad “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, se registrará:

- Según la Ley N°26887 (Ley General de Sociedades), corresponde a una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)
- TERAPEUTAS A DOMICILIO S.A.C está conformada por 03 socios.
- Se ha verificado que el nombre TERAPEUTAS A DOMICILIO es un nombre disponible (No se encuentra otra sociedad con ese nombre en la Búsqueda de Personas Jurídicas Inscritas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos).
- Asimismo, se verificó, mediante búsqueda en INDECOPI del nombre del comercio y la

marca.

- Con los términos ya definidos, se procederá con los siguientes pasos:
 - Reserva de la Denominación Social de la Sociedad.
 - Elaboración de la minuta.
 - Escritura Pública (Notario).
 - Inscripción en Registros Públicos (Notario).
 - Registro en SUNAT para el RUC.

4.4 Régimen general del impuesto a la renta.

Como persona jurídica:

- Llevar libros contables.
- Emitir comprobantes de pago.
- Presentar la declaración pago mensual y la declaración jurada anual del Impuesto a la Renta con la SUNAT.

Obligaciones tributarias:

- Declaración de impuestos
- Pago de impuestos
- Emitir boletas, facturas de pago

Beneficios tributarios como Régimen General (RG):

- Desarrollar cualquier actividad sin límite de ingresos.
- Emitir todo tipo de comprobantes de pago.
- En caso de pérdidas económicas en un año, se pueden descontar de las utilidades de los años posteriores, pudiendo llegar al caso de no pagar Impuesto a la Renta de Regularización.

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 La Empresa

“TERAPEUTAS A DOMICILIO”, será un modelo de negocio en el que se facilitará la atención de un cliente con necesidad de ser atendido por un dolor agudo musculoesquelético a través de un aplicativo (App) en el que ubique y solicite al fisioterapeuta para el tratamiento en su domicilio.

La razón de la idea de nuestro modelo de negocio TERAPEUTAS A DOMICILIO es porque hemos detectado que hay una necesidad que está siendo atendida, pero podemos atenderla mejor, consecuentemente existe actualmente una demanda insatisfecha debido a que las IPRESS privadas de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018. no tienen capacidad para iniciar la rehabilitación en menos de 7 días.

Por otro lado, estos servicios no requieren el traslado de grandes equipos, sino más bien de agentes físicos portátiles (TENS y ultrasonido), TMO (técnicas manuales ortopédicas) y ejercicios terapéuticos. Además, las IPRESS privadas de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018, no tiene capacidad de estacionamiento.

Lo que haremos a través de nuestro proyecto de negocio “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, es facilitar la accesibilidad a los servicios de terapia física y rehabilitación a través de la app y programar el inicio de la rehabilitación, dentro de los 7 primeros días. Brindaremos mayor accesibilidad funcional desde el aplicativo (App). Favoreceremos la accesibilidad geográfica, ahorro sobre todo de tiempo y dinero del acompañante o cuidador, evitando el traslado del usuario. Ofrecemos mejorar su calidad de vida reincorporándolo funcionalmente a sus actividades de la vida diaria (AVD), en menos tiempo en comparación a si acudiese a una institución de salud (IPRESS) en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018. Favoreceremos la accesibilidad organizacional, eliminando las trabas, administrativas relacionadas al acceso del servicio (programación en la asignación de sesiones de rehabilitación). Lograremos alianzas estratégicas con nuestros proveedores los fisioterapeutas, empresas, gimnasios y centros geriátricos dentro de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018.

Por tanto, identificamos cuáles serán nuestras Intervenciones clave, como:

- Grupo objetivo: clientes con capacidad de pago dentro del distrito de Santiago de Surco,

- Empresas aliadas: tales como, empresas cercanas, gimnasios, centros geriátricos, clubes deportivos del distrito de Santiago de Surco
- Mecanismos de contacto: Selección de personal rehabilitador,
- Fidelización del terapeuta,
- Fidelización del cliente.

5.2 Características del negocio.

Giro del negocio: Intermediadores de servicios de salud de terapia física y rehabilitación.

Lema: “Las mejores terapias, al alcance de tus manos”.

Oferta: servicios de terapia física, solicitados a través de un aplicativo (App), para dar el inicio de las sesiones de rehabilitación en el domicilio del potencial cliente o usuario, en menos de 7 días.

Servicios del Portafolio: son servicios de terapia física y rehabilitación, a cargo de un tecnólogo médico o fisioterapeuta, que es un especialista en terapia física y rehabilitación, utilizará como herramientas a agentes físicos, técnicas manuales y ejercicios terapéuticos para la detección, prevención y tratamiento clínico de los usuarios con dolencias musculoesqueléticas.

Estará orientada a caracterizarse por un sentido profiláctico (Prevención primaria), un sentido terapéutico (Prevención secundaria), y un sentido de reeducación y reinserción profesional de los usuarios (Prevención terciaria).

Haciendo uso de agentes físicos (calor, frío, electricidad, ondas electromagnéticas, etc.) y un conjunto de metodologías de reeducación neuromotriz, y técnicas manuales específicas, el profesional de la salud, ayuda a restaurar, recuperar y potenciar el movimiento corporal humano, previo a una evaluación clínica, que deriva en una apreciación diagnóstica y sugerencia de tratamiento fisioterapéutico.

Dentro de los servicios de rehabilitación se trabajará con agentes físicos tales como:

1. Ultrasonido. Las indicaciones del ultrasonido son muy numerosas y están basadas en sus efectos circulatorios, antiálgicos y fibrinolíticos. Casi cualquier problema inflamatorio crónico puede mejorarse con un correcto tratamiento por medio de ultrasonido.
2. Electroestimulación nerviosa transcutánea (TENS). El TENS puede aliviar el dolor rápidamente, en la aplicación prolongada sobre pacientes con algias en cualquier parte del cuerpo, relacionadas a efectos traumáticos o nerviosos.
3. Técnicas Manuales Ortopédicas (TMO), son manipulaciones y técnicas para el alivio de síntomas del dolor, liberación de fascias, movilizaciones articulares y otras técnicas de

ejercicio especializado con el objetivo de mejorar la funcionalidad.

5.3 Objetivos estratégicos.

El presente proyecto se fundamentará en la estrategia de diferenciación, siendo nuestros principales objetivos los siguientes:

1. Maximizar la rentabilidad,
2. Percepción de servicios de alta calidad,
3. Satisfacción y experiencia “única” del cliente
4. Lograr el crecimiento,
5. Sostenibilidad de largo plazo,
6. Conseguir el posicionamiento - “Marca”
7. Fidelización de clientes
8. Optimizar nuestros costos operativos
9. Lograr mayor ingreso por ventas.

Entraremos al mercado con Estrategia de diferenciación, inicialmente con precios bajos de introducción, para posteriormente nivelarlo a su precio real S/120.00. El sustento de la estrategia se define con:

- Tecnología de innovación, tecnología tipo App que aún no ha desarrollado la competencia actual, y es usada en otros sectores tipo UBER, para localizar y citar a su fisioterapeuta por un aplicativo móvil para luego ser atendido en su domicilio.
- Accesibilidad a través de la tecnología y sobre todo vencer la barrera del factor tiempo por parte del que cuida al paciente.
- Seguridad del cliente, calidad percibida del servicio entregado, precios bajos de introducción al mercado de manera temporal, alianza con UBER para el desplazamiento de los fisioterapeutas.
- Servicio post venta, a través de un canal online de ejercicios terapéuticos de acompañamiento y seguimiento post terapia y tele orientación, de manera que estemos presentes en la vida del “paciente que ya no tiene dolor”, en los próximos los 3 meses posteriores al tratamiento 1 vez a la semana, por 12 semanas.

5.4 Recursos y capacidades.

La empresa contará con los recursos financieros (100% de capital, 0% deuda), físicos (alquiler del local), capacidad de personal (asistente administrativo, community manager y

gerente), tecnológicos (adquisición de una APP), servicios (luz, agua, telefonía, internet, limpieza, vigilancia, útiles de escritorio).

5.5 Utilidad.

El proyecto de negocio nace porque se ha identificado una brecha entre el usuario con necesidad de terapia rehabilitadora y el inicio de las sesiones de rehabilitación.

Se identifican:

- a. Una necesidad atendida, pero que podemos atenderla mejor.
- b. Una demanda insatisfecha debido a que las IPRESS privadas de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018., no tienen capacidad para iniciar la rehabilitación en menos de 7 días,
- c. No requiere el traslado de grandes equipos: debido a que básicamente las herramientas requeridas son:
 - Agentes físicos (TENS y ultrasonido)
 - TMO (Técnicas manuales ortopédicas)
 - Ejercicios terapéuticos.
- d. Las IPRESS del distrito de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018, no tiene capacidad de estacionamiento.

5.6 Segmento objetivo.

Adultos hombres y mujeres, mayores de 18 años con capacidad de pago, que presenten sintomatología de “dolor” musculoesquelético agudo en columna vertebral y extremidades, que requieran de terapia física y rehabilitación a domicilio, de los segmentos A, B de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018.

5.7 Relevancia.

La idea de negocio propone al mercado la accesibilidad de la terapia física a domicilio de una forma novedosa, con nuevas características de uso, debido a que se intermediará a través de una App sencilla y de fácil uso, con facilidades de pago más sencillas aún.

5.8 Misión, Visión y Valores.

a. MISIÓN:

“Conectar al cliente con un fisioterapeuta para brindar los servicios terapéuticos a domicilio”

b. VISION:

“Ser líderes intermediarios de los servicios de rehabilitación física a domicilio, de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, en los próximos 5 años.

c. VALORES DE LA EMPRESA:

- Confianza
- Calidad
- Seguridad

5.9 Modelo de las 5 fuerzas de porter.

El análisis según Porter nos permite conocer los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella, y en la rentabilidad en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estrategia como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. (PORTER 2008).

El presente acápite tiene como objetivo realizar un análisis del entorno empresarial donde se desarrollará “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, utilizando el Modelo de las 5 fuerzas propuesto por Michael Porter.

5.9.1 Poder de los clientes: Bajo.

Nuestros clientes son:

- Los habitantes de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018., hombres y mujeres de más de 18 años de edad que padezcan de dolor musculoesquelético agudo en columna o en miembros superiores e inferiores con capacidad de pago que requiera terapia física rehabilitadora a domicilio.
- Gerentes y ejecutivos de empresas dentro de los distritos de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018.

Y tienen bajo poder de negociación debido a que su condición de dolor agudo podría obligarlos a solicitar los servicios de rehabilitación, aun con precios altos.

5.9.2 Rivalidad entre los competidores actuales. Alta.

La rivalidad con nuestros competidores permitirá que estemos directamente enfrentados, sin embargo, entraremos al mercado con precios bajos por un tiempo definido, para posteriormente iniciar con las estrategias de diferenciación.

A continuación, se listan los competidores más importantes de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018. que se encuentran en el mercado desde hace aproximadamente 8 años.

5.9.3 Poder de los diferentes proveedores: Alta.

Nuestro negocio depende de los proveedores(fisioterapeutas) para brindar el servicio de terapia física a domicilio. Los proveedores clave de la cadena de valor son los fisioterapeutas, quienes concentran el mayor porcentaje de participación por tanto, consideramos que estos proveedores (fisioterapeutas) podrían tener un poder alto al exigirnos mayores ingresos por ventas, riesgo de alterar la calidad y seguridad del servicio ofertado, entre otros.

Gráfico 6: Modelo de las 5 fuerzas de Porter para “TERAPEUTAS A DOMICILIO”

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Competidores actuales.

N ^a	Competidores Directos actuales del distrito de Surco	Precios por sesión de Terapia Física y rehabilitación a Domicilio
1	CERFID – Medicina Física y Rehabilitación	S/100.00
2	BYM Fisioterapia	S/90.00
3	FisioFit	S/100.00
4	Hogar Salud	S/85.00
5	Homecare	S/80.00
6	Kinesia Perú	S/100.00
7	Fisioterapia TMO	S/150.00

Fuente: Elaboración propia

5.9.4 Amenaza ante nuevos competidores: alta.

Nuestros nuevos competidores son todas aquellas empresas de salud interesadas en brindar los servicios de terapia física a domicilio.

Las barreras de entrada que se tiene sobre el sector actualmente son bajas, sin embargo, en “TERAPEUTAS A DOMICILIO” entraremos al mercado con precios bajos, para luego enfocarlo en una estrategia de diferenciación.

Por lo tanto, la amenaza ante nuevos competidores es alta.

5.9.5 Amenaza de los productos sustitutos: alta.

Hemos identificado que el sustituto del fisioterapeuta podría ser otro fisioterapeuta de atención en consulta privada, es decir el cliente prefiera acudir al centro de salud en lugar de obtener el servicio personalizado a domicilio.

Otra amenaza, podría radicar en que el proveedor (fisioterapeuta) ofrezca sus servicios particulares, quedándose con la cartera de clientes.

Otra posible amenaza de sustituto son los videos de auto rehabilitación que aparecen en la web.

Concluimos que la amenaza de sustitutos es alta, por lo que podríamos sufrir variabilidad en nuestra rentabilidad, de tal manera que colocaremos distancia a los sustitutos mediante la calidad y seguridad del paciente en nuestro servicio.

Contamos con el riesgo de que el proveedor se quede con la cartera de clientes, debido a que estos mantienen una relación cercana por la personalización del servicio.

Al respecto podríamos citar al factor humano, mucho dependerá de la ética y profesionalismo propios del usuario, clientes y del terapeuta. Estamos dirigidos a un segmento AB, en el que se espera que la conducta de nuestros usuarios no permita acceder a este “trámite informal”, sin embargo, es un riesgo latente que mitigaremos a través del plan de fidelización de proveedores y de los clientes a través del posicionamiento de la marca.

5.10 Estrategia de negocios de Porter.

Hemos elegido como estrategia genérica, a la Diferenciación de servicios como estrategia principal, porque necesitamos que estos sean percibidos por nuestro segmento objetivo como “únicos”. Por lo que el servicio, deberá ser capaz de llegar al público objetivo, a través del otorgamiento de una prestación de alta calidad, con personalización de un servicio “estándar” a través de profesionales altamente calificados, reduciendo la percepción del riesgo y mejorando la atención al cliente. Será un reto significativo.

5.10.1 Ventajas competitivas por diferenciación de servicios.

El factor diferenciador del presente proyecto de negocios se fundamentará en los siguientes rubros:

- Tecnología de innovación, tecnología tipo App, la que aún no ha desarrollado la competencia actual, y es usada en otros sectores tipo UBER, para localizar y citar a su fisioterapeuta por un aplicativo móvil para luego ser atendido en su domicilio.
- Accesibilidad a través de la tecnología y sobre todo vencer la barrera del factor tiempo por parte del que cuida al paciente.
- Seguridad del cliente, calidad percibida del servicio entregado, precios bajos de introducción al mercado de manera temporal, alianza con UBER para el desplazamiento de los fisioterapeutas.
- Servicio post venta, a través de un canal en línea de ejercicios terapéuticos de acompañamiento y seguimiento post terapia y tele orientación, de manera que estemos presentes en la vida del “paciente que ya no tiene dolor”, en los próximos los 3 meses posteriores al tratamiento 1 vez a la semana, por 12 semanas.

A. Diferenciación de canal:

En el estudio de mercado realizado, se concluye que el 62.5% de personas encuestadas considera que utilizarán el aplicativo (App).

Por otro lado, consideramos que uno de los canales de diferenciación que tenemos es el App móvil ya que ninguno de los competidores actuales lo ofrece. Por el que se intermediará el servicio de rehabilitación, con procesos similares al modelo Uber ya conocido en el mercado. Además, acompañaremos a nuestros clientes con terapias de seguimiento y orientación a través del servicio post venta promoviendo así la recordación, facilitando una potencial recompra.

B. Diferenciación de personas:

En las encuestas realizadas del estudio del mercado, los factores más valorados del fisioterapeuta, son: 1-experiencia, 2- profesionalismo y 3-calidez de atención. Los usuarios también refieren estar interesados en buscar referencias o testimonio para tener mayor confianza del servicio, por ello hemos considerado tener un perfil del profesional para que este sea calificado y publicado, de esta forma brindarles seguridad y confianza para que decidan solicitar nuestros servicios de intermediación.

5.11 Análisis FODA

5.11.1 Fortalezas

F1. Accesibilidad, disponibilidad para la atención de terapia física, con horarios flexibles.

“TERAPEUTAS A DOMICILIO” tendrá la capacidad de brindar sesiones de terapia física dentro de las 24 horas de haber sido solicitado el servicio. Para ello, el aplicativo móvil (mediante el uso del GPS) establecerá la ubicación del cliente y de acuerdo a ello le sugerirá el staff disponible, tomando en cuenta la ubicación y disponibilidad del terapeuta.

F2. Staff de fisioterapeutas rigurosamente seleccionados, especializados, con amplia experiencia en rehabilitación física, capacitados y comprometidos con el negocio.

El recurso humano es considerado uno de los pilares fundamentales del negocio, por lo que se tendrá especial cuidado en el proceso de selección del proveedor del servicio. Asegurarnos de contar con terapeutas profesionales, altamente calificados y con experiencia, constituye un aspecto positivo del servicio. Los usuarios tendrán la opción de calificar a sus terapeutas, lo cual permitirá hacer un seguimiento de la percepción que dichos usuarios tienen respecto a la experiencia y conocimiento de nuestros terapeutas.

F3. Aplicativo móvil, seguro, con un sistema de información claro, sencillo, básico y

confiable, con facilidad de pago por aplicativo.

Gran parte de la población cuenta con un teléfono celular (Smartphone) lo que permite al cliente tener acceso al uso de diferentes aplicativos móviles. “TERAPEUTAS A DOMICILIO” será un aplicativo de fácil uso, en el cual se detallarán las terapias que brindamos y las diferentes formas de pago. Una de las facilidades que ofrece el aplicativo móvil de “TERAPEUTAS A DOMICILIO,” será la posibilidad de pagar a través del mismo. Además, el aplicativo móvil ofrece seguridad en el manejo de datos del usuario, para ello se contará con una estricta política de seguridad de la información.

F4. Confianza, calidad y seguridad del paciente en la entrega del servicio

La puntualidad, calidez y efectividad del servicio mediante profesionales calificados, son ventajas clave, enfocados a lograr la satisfacción del cliente con un alto estándar de servicio personalizado.

F5. Servicio postventa, desarrollando una relación a largo plazo

Con la finalidad de fidelizar al cliente, se contará con acceso a canal online en el que se brindará tele-prevención y tele-orientación, de manera que estemos presentes en la vida del paciente “sin dolor”, en los 3 meses siguientes a la culminación de sus terapias.

F6. Conocimiento y experiencia en terapia rehabilitadora por el equipo emprendedor

Contamos con un socio con los conocimientos técnicos y la experiencia en el campo de la fisioterapia, quien nos fortalece principalmente en el proceso de entrega de servicio, es decir en el momento de la verdad.

5.11.2 Oportunidades.

O1. Falta de disponibilidad, en las clínicas de la zona 7 de Lima Metropolitana, para el inicio oportuno de las terapias físicas

Según las investigaciones y entrevistas realizadas en diferentes IPRESS, los tiempos de espera para poder iniciar un tratamiento de Terapia Física, tienen un promedio de 20 días a más en los distritos de la zona 7.

O2. Cambio en la pirámide poblacional por edad y sexo de la población en Lima Metropolitana

Existe una tendencia de crecimiento de población adulta, mayor a 35 años según la pirámide poblacional tanto del censo nacional del 2007 como en la del 2017 realizados por el INEI. En tal sentido, la idea de negocio de “TERAPEUTAS A DOMICILIO” pretende aprovechar esta creciente demanda.

O3. Incremento de lesiones u enfermedades agudas ocupacionales musculoesqueléticas de columna y extremidades

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), durante todo el 2016 se registraron 20,876 accidentes laborales, siendo Lima Metropolitana la región con más casos (14,931), una oportunidad para este proyecto.

O4. Aumento en el uso de la tecnología móvil (aplicaciones móviles)

Existe un mercado con necesidad de servicios de salud a través de las TICs (App), la que podemos aprovechar para ofrecer nuestros servicios. Por otro lado, el crecimiento exponencial de la tecnología en general, permite realizar la venta a través de otros canales.

O5. Falta de tiempo del usuario o cliente para el traslado y la no disponibilidad de estacionamientos

El tiempo es el factor más valorado por el potencial cliente según el estudio de mercado realizado, por lo que actualmente contamos con un mercado insatisfecho, oportunidad que aprovecharemos. Por otro lado, las IPRESS no cuentan con la cantidad de estacionamientos suficientes.

O6. Existencia de instituciones deportivas y gimnasios de la zona 7 de Lima Metropolitana
Se aprovechará esta oportunidad para tomarlos como potenciales clientes.

5.11.3 Debilidades

D1. Negocio nuevo sin participación, ni posicionamiento en el mercado actual

Al ser un negocio ingresante, “TERAPEUTAS A DOMICILIO” no tiene aún participación de mercado inicial con respecto a la competencia. En consecuencia, deficiente cartera de clientes en el inicio, hasta que logremos posicionarnos en el mercado y obtener una participación esperada a corto plazo.

D2. Falta de capacidad de convencimiento para adquirir proveedores.

D3. Incapacidad para firmar nuevos contratos.

D4. Incapacidad en las áreas de MKT y comercial, finanzas, operaciones

Falta de expertis para iniciar el negocio y en áreas relacionadas al proceso clave. Sin embargo, somos un equipo emprendedor con base técnica para el manejo y control de los principales drivers del negocio. Crecimiento, siniestralidad, rentabilidad.

D5. Incapacidad de la empresa para brindar la intermediación en todo Lima, en una primera etapa.

Debido a que en una primera etapa estaremos dirigidos a un sector de la población de Lima

Metropolitana, es decir en la zona 7, por decisión propia.

Amenazas

A1. Que las Clínicas de la zona 7, tengan la iniciativa de ofrecer servicios de terapia física a domicilio bajos sus propios recursos

Es una amenaza latente la aparición de nuevos competidores y sustitutos. La amenaza de nuevos entrantes coloca límites a la rentabilidad del sector y entre los sustituidos encontramos otras instituciones interesadas en ofrecer el mismo servicio.

A2. Falta de disponibilidad del proveedor

Es importante contar con un amplio staff de profesionales inscritos en la App, para poder ofertar mayor disponibilidad de horarios de atención, cuando éstas sean solicitadas.

A3. Presencia de hackers (piratas informáticos) en el ámbito mundial

Limita la integridad y confidencialidad de la información, a pesar de las protecciones existentes.

Tabla 7: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Objetivos.

Se han definido los siguientes objetivos del marketing para “TERAPEUTAS A DOMICILIO”:

- 1- **Ventas.** – En este objetivo, debemos considerar el proceso que inicia dando a conocer la marca a nuestro público objetivo y a partir de ello lograr la venta del servicio. Se debe lograr un alto grado de captación de aquellos clientes que hagan consultas vía web a través de una correcta explicación de nuestro servicio, generando en el usuario seguridad y confianza. Dentro de los KPI's a considerar para este objetivo tenemos, por ejemplo, el porcentaje de conversión de clientes potenciales en ventas del servicio, generando en el usuario seguridad y confianza.
- 2- **Fidelización.** – El factor determinante para este objetivo se encuentra en la calidad del servicio. El servicio brindado al usuario debe ser tal que generemos en él la **Recordación**, **Recomendación** y si en un futuro necesita nuevas sesiones de terapia, generar también la **Recompra**.
El porcentaje de recompra, el índice de satisfacción del cliente, son KPIs a considerar en este objetivo.
- 3- **Posicionamiento.** – Una de las bases del crecimiento de “TERAPEUTAS A DOMICILIO” es la publicidad boca a boca. Logrando una adecuada fidelización, podemos generar en nuestros clientes la Recomendación.
La participación de mercado en el primer año nos da una idea del posicionamiento que habremos logrado y permitirá hacer una proyección para los años siguientes.
- 4- **Visibilidad.** – Debemos lograr que tanto nuestra página web como la aplicación móvil sean visitadas por la mayor cantidad de público. Para ello, el community manager tendrá una alta responsabilidad ya que deberá realizar el seguimiento adecuado de las visitas y comentarios en nuestra página. Asimismo, verificar que nuestra página y aplicación sean accesibles a los usuarios que requieran el servicio.
Como KPI's a considerar para este objetivo tenemos, el número de visitas nuevas a la página web, número de consultas hechas por la web, tiempo de permanencia en la página web, etc.,
- 5- **Suscripción.** – Un factor crítico en el modelo de negocio de “TERAPEUTAS A DOMICILIO” corresponde a los fisioterapeutas. Sin ellos no se podría ofertar los

servicios. Se debe realizar también una publicidad adecuada entre los fisioterapeutas a fin de lograr que deseen ser parte de nuestro equipo. Por otro lado, el número de usuarios creados en el App y el número de suscripciones de los fisioterapeutas por día, nos permitirá controlar la capacidad operativa versus la demanda del mercado.

Tabla 8: KPIs del plan de marketing.

OBJETIVOS	KPI	META
VENTAS	% de conversión de clientes potenciales en venta	70%
	Número de sesiones vendidos por mes	930
FIDELIZACION	Índice de satisfacción del cliente	90%
	% de recompra	80%
POSICIONAMIENTO	Cuota de mercado en el primer año	10%
	Número de visitas orgánicas/total de visitas	50%
VISIBILIDAD	Número de consultas por nuestro servicio en la web por día	20%
SUSCRIPCION	% de nuevos fisioterapeutas suscritos en el App/mes	30%
	% de deserciones por mes	5%

Fuente: Cuadro de elaboración propia

6.2 Portafolio de servicios.

El siguiente cuadro muestra el portafolio de servicios del proyecto “TERAPEUTAS A DOMICILIO”

Tabla 9: Portafolio de servicios.

Servicio de Terapia Física y Rehabilitación a domicilio			
Agentes Físicos		Técnicas Manuales	Ejercicios terapéuticos
1	Ultrasonido portátil	Masajes terapéuticos	Reeducación Global Postural (RPG)
2	Electroterapia portátil	Liberación Miofascial	Estiramiento y fortalecimiento
3	Compresas frías	Manipulaciones articulares	Entrenamiento físico
4	Compresas calientes	Movilizaciones pasivas asistidas	Reeducación de la marcha
5	Otros	Otras técnicas	Propiocepción y equilibrio

Fuente: Cuadro de elaboración propia

6.3 Unidad de producción de servicios.

Nuestro portafolio incluye 2 tipos de servicio de acuerdo con las necesidades del usuario, tales como:

1.- Servicio Regular. – En este caso, el cliente accede a la aplicación móvil y separa una cita para ser atendido dentro de las 24 horas, hasta un plazo no mayor a 3 días. El precio del

servicio regular será de S/. 120.00 incluye igv.

2.- Servicio Express. – A diferencia del servicio regular, en este caso el cliente requiere la asistencia de un terapeuta de manera inmediata por lo que la cita de atención se estará programando a las 3 horas de solicitado el servicio. El precio del servicio express será de S/.150.00 incluye IGV.

Para la realización de las sesiones de terapia física regularmente se requieren equipos portátiles como la electroterapia y ultrasonido, complementariamente se hace el uso de técnicas manuales ortopédicas y ejercicios terapéuticos asistidos para lograr los objetivos según el caso de cada paciente. Los fisioterapeutas son dueños de los equipos portátiles y hacen uso de estos recursos para brindar el servicio.

6.4 Marketing mix.

6.4.1 Producto.

Intermediación de los servicios de terapia física a domicilio a través de un aplicativo móvil. Los servicios se brindarán a través de proveedores (tecnólogos médicos especialistas en terapia física y rehabilitación) profesionales habilitados y con experiencia, quienes harán uso de agentes físicos (ultrasonido y corrientes terapéuticas) técnicas manuales y ejercicios terapéuticos, con la finalidad de ayudar a mejorar las condiciones físicas, disminuir el dolor y reincorporarlos funcionalmente a sus actividades de la vida diaria.

Estrategia:

Nuestra estrategia de negocio será de diferenciación, con un alto nivel de personalización realizando tratamientos de calidad, para generar confianza y fidelización con los clientes, de esta forma agregar valor para la organización.

El nombre de nuestro aplicativo es “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, tendrá una oficina alquilada en el distrito de Surco, por ser un distrito céntrico y cercano para los socios.

A continuación, una breve explicación de los servicios del portafolio:

- Electroterapia: tratamiento de lesiones por medio del equipo portátil TENS. El TENS es un equipo que produce estimulación local y liberación de endorfinas sin efectos secundarios, se aplica directamente sobre los puntos dolorosos del cuerpo.
- Ultrasonido terapéutico: ondas acústicas que penetran al tejido blando para generar vasodilatación, promover la producción de colágeno y reducir inflamaciones localizadas en etapas agudas y crónicas.
- Masaje terapéutico: movilizaciones miofasciales, digitopresiones, drenaje linfático, entre

otras técnicas de manipulación que poseen un objetivo dependiendo de la condición y diagnóstico del paciente.

- **RPG y Stretching:** Reeducción Postural Global (RPG), método revolucionario de fisioterapia, que consiste en un trabajo corporal terapéutico basado principalmente en el estiramiento de las cadenas musculares más retraídas.
- **Ejercicios terapéuticos:** ejercicios para incrementar rango articular, fortalecer grupos musculares y trabajo cardiovascular, controlado y recomendado según evolución y condiciones del paciente.
- **Ergonomía y pautas posturales:** recomendaciones según la actividad que realiza el paciente, para optimizar sus funciones y prevenir futuras lesiones.

6.4.2 Precio.

- **Regular (S/120.00):** Por sesión incluye IGV, donde el tiempo de respuesta se da en las 24 horas para concretar una sesión a domicilio.
- **Express (S/150.00):** Por sesión incluye IGV, el tiempo de respuesta se da hasta en 3 horas de solicitado el servicio, para concretar una sesión a domicilio.

Las terapias están dirigidas a atender todos los casos de dolor agudo musculoesquelético no complicados, en zonas de columna vertebral y extremidades. El cliente llenará una encuesta básica en el aplicativo especificando ciertos detalles para su tratamiento como, por ejemplo: zona de dolor, enfermedades previas, etc. En base a ello el App le enviará un presupuesto el cual deberá de ser aprobado por el cliente/usuario antes de confirmar la cita.

Lo que incluye el pago de los servicios Regular y Express a domicilio:

- 1- El traslado del fisioterapeuta hacia el domicilio del solicitante
- 2- La realización de la sesión de terapia Física en la o las zonas afectadas
- 3- Pautas y recomendaciones inmediatas y de acompañamiento post terapia para el paciente y/o familiares.

6.4.3 Plaza.

Los canales de difusión serán mediante página web, redes sociales, campañas publicitarias, a través de los aliados estratégicos. Inicialmente la cobertura de la atención, será en los

distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, según APEIM 2018, Zona 7 de Lima Metropolitana.

6.4.4 Promoción.

La actividad promocional se realizará mediante,

- Precios de introducción al mercado.
- Merchadising: creando para ello productos útiles y atractivos, donde figurará nuestro nombre, pagina web y aplicativo, este para ser repartido en puntos estratégicos.
- Internet y redes sociales

6.4.5 Proceso.

Los procesos eficaces son necesarios a fin de asegurar la generación de valor para el cliente cada vez que utilice nuestro servicio.

Estrategia:

El uso de la aplicación móvil de “TERAPEUTAS A DOMICILIO” se dará dentro de un entorno amigable, es decir de fácil uso, de tal forma que el cliente pueda navegar fácilmente durante todo el proceso de solicitud del servicio.

Luego de la solicitud del servicio, el cliente confirmará la fecha y hora de la cita, así como también el nombre del fisioterapeuta y su conocer su perfil, a fin de generar confianza con el proveedor (fisioterapeuta).

Al finalizar el servicio, se realizará un seguimiento personalizado al cliente, a fin de obtener opiniones respecto a la terapia recibida y a la vez verificar su eficacia.

Gráfico 7: Procesos del servicio.

Fuente: Elaboración propia

6.4.6 Personal.

Los fisioterapeutas son un elemento clave a fin de garantizar la entrega eficiente del servicio y lograr así la satisfacción del cliente.

Estrategia:

Se realizará una rigurosa selección de personal la cual nos permitirá contar con profesionales altamente capacitados y con experiencia, a fin de asegurar la entrega de un servicio oportuno y de calidad.

Se capacitará a los terapeutas afiliados a través de una modelación visual del proceso de entrega de servicio, a fin de lograr un servicio estándar.

Estrategia:

6.4.7 Planta.

El servicio de terapia física y rehabilitación se entrega en el domicilio del paciente. En este espacio TERAPEUTAS A DOMICILIO se encargará de hacer tangible el servicio ofrecido.

El terapeuta vestirá uniforme, complementará su servicio con herramientas sonoras tipo música e instrumentos aromáticos acordes al objetivo de relajación del paciente.

6.5 Fases de la mezcla promocional.

La mezcla promocional es el conjunto de actividades que tienen por finalidad el dar a conocer el producto o servicio, así como también el promover la compra por parte del segmento objetivo establecido.

Una forma de definir la mezcla promocional a aplicar año a año en el plan de marketing es tomar como guía al ciclo de vida del producto, es decir, el curso que siguen las ventas y los beneficios de un producto a lo largo de su vida (Philip Kotler, 2008).

El ciclo de vida de un producto consta de 04 fases bien definidas:

- 1.- Introducción. - Se inicia cuando lanzamos el producto al mercado. En esta etapa los beneficios son muy pequeños o incluso negativos.
- 2.- Crecimiento. - En esta fase las ventas empiezan a aumentar rápidamente. Los compradores iniciales seguirán comprando mientras que se generarán nuevos clientes.
- 3.- Madurez. - Si bien en la fase de crecimiento las ventas se incrementan rápidamente, la velocidad de crecimiento no aumenta indefinidamente. Se presenta un momento en el cual el crecimiento se hace más lento y decimos entonces que entramos a la fase de madurez.
- 4.- Declive. - Fase en la cual la venta empieza a disminuir influida por diversos factores como son: cambios tecnológicos, cambio en las preferencias del consumidor o simplemente por la aparición de una mejor competencia. Muchas veces esta fase determina la salida del mercado de un producto, pero en otras puede ocurrir que se decide por un rediseño o reingeniería del producto que permita entrar nuevamente en la fase inicial ciclo de vida del

producto.

Durante las fases de Introducción y Crecimiento se da énfasis en dar a conocer al público del producto el producto, a fin de generar el interés por la compra del mismo. Es así que, en los primeros años, “TERAPEUTAS A DOMICILIO” diversifica su promoción aprovechando las instalaciones de los socios estratégicos, así como también las redes sociales a fin de dar a conocer el producto a la mayor cantidad de clientes potenciales. Busca también generar la compra del servicio a través de diferentes tipos de beneficios como precios de introducción al mercado, servicio postventa, todo esto enfocado en lograr la recomendación, recompra y recordación por parte del cliente. Cabe mencionar que “TERAPEUTAS A DOMICILIO” tiene como objetivo expandir su cobertura geográfica a partir del año 4, de tal forma que la llegada a la etapa de madurez se haga lenta. Es por ello que a continuación mostramos la mezcla promocional a realizar en la primera fase del ciclo de vida que corresponde a la introducción y crecimiento (considerando los años 1, 2, 3 y 4).

Tabla 10: Mezcla promocional año 1

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
PUBLICIDAD Y RRPP													
Marketing por activación	✓												
Publicidad en redes sociales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Publicidad estática en instituciones de salud y aliados estratégicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Merchandising	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Presentación del producto a nuestros aliados estratégicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Chaquetas con logo para terapeutas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
PRECIOS Y PROMOCIONES													
Descuentos a público en general por introducción	✓	✓			✓	✓			✓	✓			
Descuentos especiales a clubes deportivos, gimnasios, centros geriátricos (15% o 20%)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Merchandising después de cada 3 sesiones.	✓	✓	✓										
PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DE MARKETING Y VENTAS													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
PUBLICIDAD Y RRPP													
Marketing por activación	S/. 30,000.00												
Publicidad en redes sociales	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	
Publicidad estática en instituciones de salud y aliados estratégicos	S/. 400.00						S/. 400.00						
Merchandising	S/. 1,000.00						S/. 1,000.00						
Presentación del producto a nuestros aliados estratégicos	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	
Chaquetas con logo para terapeutas	S/. 300.00						S/. 300.00						
PRECIOS Y PROMOCIONES													
Descuentos a público en general por introducción	S/. 4,950.00	S/. 4,950.00	S/. 4,950.00										
Descuentos especiales a clubes deportivos, gimnasios, centros geriátricos (15% o 20%)	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	
Merchandising después de cada 3 sesiones.	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00										
INVERSIÓN TOTAL	S/. 39,400.00	S/. 7,700.00	S/. 7,700.00	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 2,450.00	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 750.00	TOTAL AÑO 1 S/. 63,250.00

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Tabla 11: Mezcla promocional años 2, 3 Y 4

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PUBLICIDAD Y RRPP												
Marketing por activación	✓											
Publicidad en redes sociales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Publicidad estática en instituciones de salud y aliados estratégicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Merchandising	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Presentación del producto a nuestros aliados estratégicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Chaquetas con logo para terapeutas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PRECIOS Y PROMOCIONES												
Descuentos a público en general por introducción	✓	✓			✓	✓			✓	✓		
Descuentos especiales a clubes deportivos, gimnasios, centros geriátricos (15% o 20%)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Merchandising después de cada 3 sesiones.	✓	✓	✓									
PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DE MARKETING Y VENTAS												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PUBLICIDAD Y RRPP												
Marketing por activación												
Publicidad en redes sociales	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00
Publicidad estática en instituciones de salud y aliados estratégicos	S/. 400.00						S/. 400.00					
Merchandising	S/. 1,000.00						S/. 1,000.00					
Presentación del producto a nuestros aliados estratégicos	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00
Chaquetas con logo de para terapeutas	S/. 300.00						S/. 300.00					
PRECIOS Y PROMOCIONES												
Descuentos a público en general por introducción	S/. 3,300.00	S/. 3,300.00	S/. 3,300.00									
Descuentos especiales a clubes deportivos, gimnasios, centros geriátricos (15% o 20%)	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Merchandising después de cada 3 sesiones.	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00									
INVERSIÓN TOTAL	S/. 7,950.00	S/. 6,250.00	S/. 6,250.00	S/. 950.00	S/. 950.00	S/. 950.00	S/. 2,650.00	S/. 950.00	S/. 950.00	S/. 950.00	S/. 950.00	S/. 950.00
												TOTAL ANUAL
												S/. 30,700.00

Fuente: Cuadro de elaboración propia

7. PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO

7.1 Procedimiento de solicitud del servicio.

En el procedimiento de “Solicitud del servicio”, el aplicativo móvil “TERAPEUTAS A DOMICILIO” servirá de interfaz entre el cliente y el usuario quienes inicialmente deben estar registrados en la aplicación. Es así que se involucran tres procedimientos en esta parte del proceso total del servicio:

7.1.1 Afiliación del Fisioterapeuta.

Todos los fisioterapeutas que deseen pertenecer a “TERAPEUTAS A DOMICILIO” deben pasar por un riguroso proceso de selección, de tal forma que, una vez que hayan sido entrevistados y aceptados por la empresa, se habilitará su inscripción en el aplicativo móvil. Luego de ello, el fisioterapeuta que ha sido ingresado en la base de datos del aplicativo, procede al proceso de afiliación:

1. El fisioterapeuta descarga el aplicativo móvil “TERAPEUTAS A DOMICILIO” e ingresa sus datos personales.
2. El aplicativo móvil “TERAPEUTAS A DOMICILIO” inmediatamente revisa en su base de datos y valida que los datos ingresados por el fisioterapeuta tengan correspondencia con el personal evaluado en las oficinas de "TERAPEUTAS A DOMICILIO". Una vez realizada dicha validación, se solicitará el ingreso de usuario, contraseña y número de cuenta a la cual se abonarán los pagos por servicio realizado.
3. El terapeuta ingresa los datos solicitados por el aplicativo móvil, dichos datos se validan nuevamente y se procede entonces a la creación del usuario respectivo.
4. El aplicativo móvil procede a enviar el correo de confirmación. Luego de ello, finaliza el proceso.

7.1.2 Afiliación del Usuario.

Todo cliente que requiera el servicio de terapia física a domicilio debe estar inscrito en el aplicativo móvil “TERAPEUTAS A DOMICILIO”. Para este caso, el proceso de afiliación sigue los siguientes pasos:

1. El cliente que requiere el servicio de terapia física a domicilio, procede a descargar el aplicativo móvil “TERAPEUTAS A DOMICILIO” e ingresa sus datos personales, así como los de la tarjeta de crédito con la que realizará los pagos por el servicio a la Empresa.

2. La Empresa recaudará el pago realizado por el cliente, a través del recargo, por el servicio realizado, a su tarjeta de crédito previamente afiliada al momento de descargar el aplicativo. Siendo este, el único medio de recaudación, ya sea por App o por página web.
3. El aplicativo móvil verifica que los datos usuarios no se repitan con alguno ya existente, así como también realizará la verificación de los datos de la tarjeta de crédito asociada.
4. El aplicativo móvil “TERAPEUTAS A DOMICILIO” realizará la consulta al cliente sobre la aceptación o no del uso de los datos de la tarjeta de crédito ingresada, a lo que el cliente procederá a la respectiva aceptación o no aceptación de dicho uso.
5. Una vez recibida la aceptación por parte del Cliente, el aplicativo móvil procede a crear el usuario respectivo y enviar el correo de confirmación. Luego de ello, finaliza el proceso.

7.1.3 Concertación de cita.

Una vez que, tanto el Cliente como el fisioterapeuta se encuentren afiliados al sistema, se podrá establecer la interacción entre ellos a través del aplicativo móvil. Para ello, el procedimiento será el siguiente:

1. Cliente que requiere el servicio de terapia física a domicilio ingresa al aplicativo móvil "TERAPEUTAS A DOMICILIO" y realiza la solicitud respectiva.
2. El aplicativo móvil, a través del GPS tracker, verifica si el GPS del celular del cliente se encuentra activo. De ser así procederá a solicitar los datos de ingreso a su cuenta, caso contrario le solicitará la activación de su GPS para luego continuar con el proceso de ingreso.
3. Una vez ingresados los datos y verificada la ubicación del Cliente, el aplicativo móvil inicia la búsqueda, en la base de datos, de los terapeutas disponibles para la fecha y hora solicitada por el cliente en base a la información almacenada y a la ubicación del terapeuta. Una vez ubicado al terapeuta, se le envía un mensaje con la solicitud del servicio.
4. El fisioterapeuta, que recibe la solicitud, evalúa si le será posible cumplir con el servicio solicitado y de ser así, aceptará la solicitud, caso contrario la rechazará generando que el aplicativo móvil inicie la búsqueda de un nuevo terapeuta.
5. Una vez ubicado a un fisioterapeuta disponible, el aplicativo enviará un mensaje al Cliente respecto de los datos personales del fisioterapeuta, fecha y hora de la cita, así como el monto a pagar.

6. El Cliente procede a aceptar o no al fisioterapeuta elegido por la aplicación para el servicio. Si el cliente está conforme con el fisioterapeuta asignado, se procede a solicitar el pago por el servicio, caso contrario, se le da la opción de buscar otro terapeuta. En caso de no desear buscar otro fisioterapeuta, se finaliza la sesión.
7. Una vez que el cliente acepta al fisioterapeuta disponible, procede a realizar el pago por el servicio a través del aplicativo móvil. En caso se desanime de tomarlo, puede optar por cancelar el servicio.
8. Una vez que el cliente selecciona al fisioterapeuta de su preferencia y el servicio de terapia requerido, inmediatamente el aplicativo conectará al usuario del servicio o al cliente con el terapeuta seleccionado.
9. Luego de la confirmación de la aceptación del servicio por parte del cliente, el aplicativo móvil "TERAPEUTAS A DOMICILIO", confirma la realización del pago, enviando un mensaje con los datos de la sesión y finaliza el proceso.

7.2 Procedimiento de entrega del servicio.

Se brindará a los clientes que solicitaron, y confirmaron el pago a través de alguno de nuestros canales de atención:

- A través del aplicativo App,
- Vía web

El precio de los servicios Regular y Express a domicilio, incluye:

- El traslado del fisioterapeuta hacia el domicilio del solicitante
- La realización de la sesión de terapia Física en la o las zonas afectadas
- Pautas y recomendaciones inmediatas y de acompañamiento post terapia para el paciente y/o familiares.

7.2.1 Recordatorio de cita vía aplicativo App “TERAPEUTAS A DOMICILIO”

1. Recordatorio de cita al fisioterapeuta: Sistema envía mensaje de alerta 3 horas antes de la entrega del servicio al fisioterapeuta, quien aceptó realizar el servicio cuando el cliente lo solicitó por medio de alguno de los canales de atención.
2. Recordatorio de cita al cliente: Sistema envía mensaje de alerta 3 horas antes de la cita pactada al cliente, quien solicitó y aceptó realizar el pago: online, efectivo, depósito en cuenta, por medio de alguno de los canales de atención.

7.2.2 Traslado hacia el domicilio del cliente.

El fisioterapeuta se traslada con tiempo hacia el domicilio del cliente para realizar el tratamiento solicitado, en taxi. El costo por los servicios tomados de taxis por el fisioterapeuta, se encuentran dentro del pago por el servicio realizado.

7.2.3 Realización de la sesión de terapia física y rehabilitación.

1. Realización del tratamiento solicitado: Al inicio de la prestación se realizará la evaluación fisioterapéutica, se procede a explicar el tratamiento. Posteriormente se realizará la sesión con los agentes físicos y técnicas adecuados para el caso del paciente.
2. Fin del Tratamiento de Terapia Física en el domicilio: Una vez terminada la sesión, se dan las recomendaciones y pautas respectivas para seguir en casa.

Gráfico 8: Proceso de atención de terapia física y rehabilitación

Fuente: Elaboración propia

7.3 Procedimiento del servicio post-venta.

7.3.1 Indicador de satisfacción del cliente.

Con la finalidad de controlar y mejorar la calidad del servicio, se medirá la satisfacción del usuario a través de encuestas vía aplicativo App, correo electrónico y vía llamada telefónica.

1. Llegará un mensaje a su teléfono móvil para que, después de haberse finalizado el servicio (mínimo 3 sesiones por cliente), pueda realizar posteriormente la calificación de la atención por el fisioterapeuta, a través de estrellas enumeradas del 1 al 5:

Mensaje: *“Solicitamos su colaboración para responder nuestra encuesta virtual, cuéntenos su experiencia, su opinión nos ayudará a mejorar el servicio cada día”*

- ★ La amabilidad brindada por el terapeuta, donde 5. Es muy buena, 4. Es buena, 3. Es regular, 2. Es malo, 1. Es muy malo,
- ★ La presentación personal del terapeuta, donde 5. Es muy buena, 4. Es buena, 3. Es regular, 2. Es malo, 1. Es muy malo,
- ★ Satisfacción del servicio recibido, donde: 5. Es muy bueno, 4. Es bueno, 3. Es regular, 2. Es malo, 1. Es muy malo,
- ★ La información brindada por el terapeuta, fue : 5. Precisa y clara, 4. Comprensible 3. Poco comprensible 2. Entendí poco, 1. No entendí nada.
- ★ Nos recomendaría, donde 5. Es definitivamente sí, 4. Es sí, 3. Es no creo, 2. Es no, 1. Es definitivamente no,

Gráfico 9: Calificación del cliente al servicio entregado.

Fuente: Elaboración propia

2. Llegará la boleta electrónica al correo del solicitante del servicio,
3. Si ya contestó la presente encuesta por otra vía, haga caso omiso de la solicitud.

7.3.2 Seguimiento post terapia.

El procedimiento del servicio post terapia se inicia una vez finalizada la entrega del servicio, y se realizará través de la web con un canal on line, en el cual se brindará Tele prevención

y tele orientación, mostrando ejercicios terapéuticos de acompañamiento y seguimiento post terapia, de manera que estemos presentes en la vida del “paciente que ya no tiene dolor”, pero que nos recordará por los 3 meses posteriores al tratamiento, ya que se brindará este servicio 1 vez a la semana, por 12 semanas.

8. GESTIÓN DEL RIESGO

RIESGOS DEL NEGOCIO:

A fin de poder controlar los riesgos del negocio, hemos identificado aquellos factores que pueden generar una desviación respecto de los objetivos trazados al inicio del negocio. Se evaluó el impacto y la probabilidad que podrían generar, por otro lado, se plantearon estrategias para mitigar el riesgo.

Hemos clasificado el riesgo en 3 subprocesos: 1. Solicitud del servicio, 2. Entrega del servicio y 3. Servicio post venta.

8.1 Plan de gestión del riesgo: Proceso Solicitud del Servicio.

Tabla 12: Riesgos identificados en el proceso solicitud del servicio

N	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategias de mitigación
1	Pérdida o Divulgación de Datos.	Baja	Alto	Coordinar con el proveedor del servicio a fin de utilizar el cifrado de datos, así como también fuertes protocolos de seguridad.
2	Falla en el aplicativo móvil.	Baja	Alto	Colocar en el aplicativo móvil un link que enlace al cliente con la versión web de "TERAPEUTAS A DOMICILIO" a fin de que puedan ser direccionados a la central en caso de fallas.
				Elaborar un plan de contingencia con el personal de Call Center para poder atender las solicitudes en estos casos.
3	No disponibilidad de terapeutas.	Baja	Alto	Contar con una base de datos de terapeutas que, sin estar afiliados a la aplicación, puedan atender pacientes en casos excepcionales.
				Confirmación semanal de la disponibilidad ofrecida por los terapeutas, a fin de poder

				establecer un plan de acción en caso se detecte deficiencia de número de terapeutas en determinados días.
4	Disconformidad del Cliente con el Terapeuta asignado.	Baja	Alto	<p>Contar dentro de la base de datos con terapeutas de alto prestigio para poder ser utilizados en los casos de disconformidad del cliente.</p> <p>En caso sea una segunda terapia, el aplicativo móvil debe ser capaz de correlacionar la evaluación del cliente respecto de su primera atención con la base de datos de los terapeutas asociados, a fin de que no se vuelva a asignar el mismo terapeuta en caso de disconformidad con el servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia

8.2 Plan de gestión del riesgo: Proceso Entrega del Servicio

N	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategias de mitigación
1	Ausencia del fisioterapeuta, para el servicio solicitado	Baja	Alto	<p>Plan de seguimiento al fisioterapeuta que aceptó la solicitud.</p> <p>Contar con una base de datos de terapeutas que, sin estar afiliados a la aplicación, puedan atender pacientes en casos excepcionales.</p>
2	Falla de los equipos portátiles	Baja	Media	<p>Aplicación de otras técnicas complementarias terapéuticas</p> <p>Checklist de verificación de funcionamiento de equipos y/o materiales antes de salir al domicilio.</p>

3	Riesgo de robo y agresión	Baja	Alto	-Riguroso plan de selección de personal
4	Riesgo de que el proveedor (Fisioterapeuta) se quede con cartera de clientes	Medio	Alto	-Plan de fidelización de proveedores y clientes
5	Riesgo de responsabilidad civil y penal por acto de salud mal prestado.	Bajo	Alto	-Reclutamiento riguroso del personal fisioterapeuta en cuanto a experiencia. - Se contará con procesos de entrega del servicio.

Tabla 13: Riesgos identificados en el proceso entrega del servicio

Fuente: Elaboración propia

8.3 Plan de gestión del riesgo: Proceso Servicio post venta

Tabla 14: Riesgos identificados en el proceso servicio post venta

Fuente: Elaboración propia

N ^a	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación
1	Percepción inadecuada del objetivo de la encuesta.	Baja	Bajo	Encuesta sencilla y amigable.
2	Falta de interés por el servicio postventa	Media	Medio	Enviar mensajes de recordación invitando a seguirnos.

9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

9.1 Tipo de organización.

“TERAPEUTAS A DOMICILIO” se gestionará a través del modelo de Estructura Funcional, es decir, jerárquicamente, donde cada empleado tendrá un superior definido.

En este modelo, la Junta General de Accionistas (JGA) es quien asumirá la mayor parte de las responsabilidades, definiendo los procesos de la empresa, así como supervisar el desarrollo adecuado de las actividades en las diferentes áreas de la misma, ya sea que dichas actividades sean realizadas por personal directo de la empresa o por terceros. A fin de poder realizar dicho seguimiento de manera periódica, la JGA designará a un Gerente General.

El Gerente General (GG) se encargará de diseñar el Tablero de Control de Gestión, gestión de indicadores (KPI's), gestión de la operación, monitoreo de la producción diaria, revisión de los reportes de situación financiera y a su vez realizará reportes periódicos (frecuencia semanal) a la JGA respecto a dichas funciones.

El GG tendrá en la oficina el apoyo de un Asistente Administrativo, quien se encargará básicamente de la convocatoria para la afiliación de los terapeutas, validar la documentación, realizar entrevistas y la posterior contratación del personal adecuado para la empresa. A su vez, será el Asistente Administrativo quien esté en monitoreo constante del correcto funcionamiento de la Aplicación móvil y en caso de falla, se comunicará directamente con la empresa proveedora de este servicio.

El Asistente administrativo se encargará de monitorear el correcto desempeño de los trabajadores en oficina, como son: Community Manager, Call Center y mantenimiento.

El Fisioterapeuta, es nuestro proveedor en cargo de brindar el servicio personalizado a los usuario o clientes. Fidelizar al terapeuta generará una mayor productividad en la entrega del servicio. Ofreceremos “incentivos” de productividad con la finalidad de generar un grato clima laboral que permita la fidelización de nuestros terapeutas y a su vez la recomendación hacia otros profesionales, que nos permitirán sostener la oferta de servicios en el tiempo y posteriormente la expansión geográfica del mismo.

Tabla 15: **Funciones del personal en “TERAPEUTAS A DOMICILIO”**

Personal	Funciones
Gerente General	<p>Tablero de control de gestión, indicadores KPI, producción P x Q.</p> <p>Gestiona indicadores.</p> <p>Gestiona la operación.</p> <p>Monitorea la producción diaria.</p> <p>Establece el procedimiento de la entrega del servicio</p> <p>Revisa ingresos semanales y asignación de recursos para el correcto funcionamiento de la empresa. Lee reportes de situación financiera, ESF, ER, balances.</p>
Asistente Administrativo	<p>Convocatoria.</p> <p>Validación de documentación.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Contratación.</p> <p>Elaboración de reportes de producción, ventas, gastos diarios, semanales y mensuales.</p> <p>Encargado de monitorear el correcto, oportuno funcionamiento de la App diaria.</p> <p>Encargado de supervisar y reportar la calidad del servicio</p> <p>Encargado de programación del día del terapeuta.</p> <p>Verificar los ingresos diarios por app, por web, por depósito en cuenta.</p> <p>Agenda programación de reuniones de JGA.</p> <p>Gestion de documentación interna.</p> <p>Encargado del pago de servicios del local: luz, agua, teléfono, internet.</p> <p>Actualización de data de contratos.</p>
Call Center	<p>Gestión telefónica, convocatoria, atención al usuario y validación del servicio post venta.</p> <p>Permanente comunicación con terapeuta. Información de aplicación móvil.</p> <p>Reportes de quejas y reclamos.</p> <p>Actualización de data de contratos.</p>
	Continuidad de marketing.

Community Manager	Gestión redes sociales. Advierte riesgos de competencia, daños en la imagen o reputación de la empresa
Mantenimiento	Limpieza de oficina. Solución de problemas domésticos.

Fuente: Elaboración propia

9.2 Organigrama.

Gráfico 10: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

10. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

10.1 Horizonte del proyecto.

Se ha considerado que el horizonte de evaluación del plan de negocio para el proyecto “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, sea de 10 años.

Datos y políticas internas:

- Los precios y costos considerados en el flujo de caja se encuentran expresados en “Nuevos Soles”.
- Los precios y costos considerados en el flujo no incluyen I.G.V. (Impuesto General a las Ventas).
- El costo del financiamiento del presente proyecto estará dado en su totalidad por los accionistas de “TERAPEUTAS A DOMICILIO”.
- Se considera para los equipos de cómputo y de oficina una depreciación a 4 años, para los muebles de oficina una depreciación a 10 años mientras que para el software (aplicativo móvil) una amortización a 10 años.
- En el plan de negocio del presente proyecto se ha considerado contar con personal en planilla (RRHH) así como personal cuyo pago será a través de recibos por honorarios (RRHH no planilla).

10.2 Ingresos y egresos del proyecto.

10.2.1 Determinación de ingresos.

Considerando el “Escenario Esperado” para el presente plan de negocio, se procede a determinar la proyección de ingresos para “TERAPEUTAS A DOMICILIO” en un horizonte de 10 años.

El primer año, “TERAPEUTAS A DOMICILIO” se proyecta a atender diariamente un promedio de 31 sesiones, de las cuales 29 corresponden a sesiones regulares mientras que 02 a sesiones express.

Para los siguientes años se estima un crecimiento del 05% en ventas respecto al año anterior. Los precios de los servicios regular y express, así como el crecimiento anual esperado, se puede observar en la Tabla N° 17.

Con esta proyección, los ingresos anuales quedarán establecidos de acuerdo a lo que se puede observar en la **Tabla N° 17**.

10.2.2 Determinación de egresos.

10.2.2.1 Costo de venta.

Para la determinación de los costos del servicio, se toma en consideración a todos aquellos factores que influyen de manera directa en la oferta de servicio. En “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, dicho costo está dado por los honorarios que recibirá el personal asistencial (fisioterapeutas).

El pago al personal asistencial está en función al pago que realiza el cliente por el servicio menos el impuesto general a las ventas (IGV). Se ha definido que cada fisioterapeuta reciba el 70% de dicho valor.

10.2.2.2 Gastos administrativos.

Los gastos administrativos están compuestos por el pago a los colaboradores, sean que estos se encuentren en planilla (con todos los beneficios de ley) o brinden el servicio como terceros (pago por medio de recibos por honorarios). Para el escenario esperado, se plantea contratar una persona adicional para el área de call center a partir del año 4, con la finalidad de fortalecer el servicio posventa.

También están incluidos los gastos de alquiler de oficina y servicios de agua, luz y telefonía.

10.2.2.3 Gastos de ventas.

Se considera dentro de los gastos de ventas a aquellos factores que forman parte de la mezcla promocional, como son: publicidad en redes sociales, publicidad estática en instituciones de salud y aliados estratégicos, Merchandising, presentación del producto a nuestros aliados estratégicos, chaquetas con logo de “TERAPEUTAS A DOMICILIO” para fisioterapeutas, descuentos a público en general por introducción, descuentos especiales (clubes deportivos, gimnasios, centros geriátricos), así como también el mantenimiento de la aplicativo versión móvil y versión web) y los incentivos y capacitaciones que se brindará a los fisioterapeutas destacados.

10.3 Presupuesto de inversión.

La inversión viene dada por todos los recursos necesarios que permitan la puesta en marcha del proyecto (Año 0). Para el presente proyecto, dichos recursos son: Balance de equipos (activos fijos tangibles e intangibles) y gastos pre-operativos (licencia de funcionamiento, gastos para la constitución de la empresa, trámites para alquiler de local, contratos de servicios)

Tabla 16: Ventas y Costo de Ventas anuales para el horizonte del proyecto

Datos del servicio										
Sesion Regular (incluido IGV)	S/. 120.00									
Sesión Express (incluido IGV)	S/. 150.00									
IGV	18.00%									
Porcentaje Terapeuta	70.00%									
Crecimiento anual	5.00%									
ESCENARIO ESPERADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Sesiones regulares / día	24	25	26	28	29	31	32	34	35	37
Sesiones Express / día	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Días	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Precio tarifa sesión regular(SIN IGV)	S/. 101.69	S/. 101.69	S/. 101.69	S/. 101.69	S/. 101.69	S/. 101.69	S/. 101.69	S/. 101.69	S/. 101.69	S/. 101.69
Precio tarifa sesión Express (SIN IGV)	S/. 127.12	S/. 127.12	S/. 127.12	S/. 127.12	S/. 127.12	S/. 127.12	S/. 127.12	S/. 127.12	S/. 127.12	S/. 127.12
Ingresos por servicios al año (SIN IGV)	S/. 970,169.49	S/. 1,014,101.69	S/. 1,060,230.51	S/. 1,108,665.76	S/. 1,159,522.78	S/. 1,212,922.65	S/. 1,268,992.51	S/. 1,327,865.86	S/. 1,435,445.60	S/. 1,500,353.47
Comisión VISA (5% por transacción)	S/. -57,240.00	S/. -59,832.00	S/. -62,553.60	S/. -65,411.28	S/. -68,411.84	S/. -71,562.44	S/. -74,870.56	S/. -78,344.09	S/. -84,691.29	S/. -88,520.85
Ingresos Anuales (SIN IGV) : VENTAS	S/. 912,929.49	S/. 954,269.69	S/. 997,676.91	S/. 1,043,254.48	S/. 1,091,110.94	S/. 1,141,360.21	S/. 1,194,121.95	S/. 1,249,521.78	S/. 1,350,754.31	S/. 1,411,832.62
Pago anual a terapeutas: COSTO DE VENTA	S/. 639,050.64	S/. 667,988.79	S/. 698,373.84	S/. 730,278.14	S/. 763,777.65	S/. 798,952.15	S/. 835,885.37	S/. 874,665.24	S/. 945,528.01	S/. 988,282.83

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Pago a recurso humano en planilla

COSTO PLANILLA ANUAL (ESCENARIOS ESPERADO Y OPTIMISTA)										
RECURSO HUMANO	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Asistente Administrativo	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64
Call Center	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 2,715.08	S/. 2,715.08	S/. 2,715.08	S/. 2,715.08	S/. 2,715.08	S/. 2,715.08	S/. 2,715.08
Community Manager	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58
Gerente	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89
TOTAL COSTO PLANILLA ANUAL	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 164,335.53	S/. 164,335.53	S/. 164,335.53	S/. 164,335.53	S/. 164,335.53	S/. 164,335.53	S/. 164,335.53

COSTO PLANILLA ANUAL (ESCENARIO ÁCIDO)										
RECURSO HUMANO	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Asistente Administrativo	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64	S/. 1,897.64
Call Center	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54	S/. 1,357.54
Community Manager	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58	S/. 2,189.58
Gerente	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89	S/. 5,838.89
TOTAL COSTO PLANILLA ANUAL	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49	S/. 146,687.49

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Tabla 18: Pago a recurso humano que realiza servicios por terceros

	RECURSO HUMANO	N° SESIONES MENSUALES	PAGO POR SESION	SUELDO BRUTO	RETENCIO N 8%	SUELDO LIQUIDO	TOTAL MENSUAL	
Año 1	FISIOTERAPEUTAS	840	70.7	59,388.00	4,751.04	54,636.96	59,388.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	60,388.00
Año 2	FISIOTERAPEUTAS	900	70.7	63,630.00	5,090.40	58,539.60	63,630.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	64,630.00
Año 3	FISIOTERAPEUTAS	960	70.7	67,872.00	5,429.76	62,442.24	67,872.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	68,872.00
Año 4	FISIOTERAPEUTAS	1020	70.7	72,114.00	5,769.12	66,344.88	72,114.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	73,114.00
Año 5	FISIOTERAPEUTAS	1080	70.7	76,356.00	6,108.48	70,247.52	76,356.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	77,356.00
Año 6	FISIOTERAPEUTAS	1140	70.7	80,598.00	6,447.84	74,150.16	80,598.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	81,598.00
Año 7	FISIOTERAPEUTAS	1200	70.7	84,840.00	6,787.20	78,052.80	84,840.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	85,840.00
Año 8	FISIOTERAPEUTAS	1260	70.7	89,082.00	7,126.56	81,955.44	89,082.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	90,082.00
Año 9	FISIOTERAPEUTAS	1320	70.7	93,324.00	7,465.92	85,858.08	93,324.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	94,324.00
Año 10	FISIOTERAPEUTAS	1380	70.7	97,566.00	7,805.28	89,760.72	97,566.00	
	CONTADOR			1000	80.00	920.00	1,000.00	98,566.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Gastos de oficina

Gastos de oficina anuales (SIN IGV)	S/.	25,200.00
luz (mensual)	S/.	200.00
agua (mensual)	S/.	50.00
telefonía-internet (mensual)	S/.	150.00
limpieza-vigilancia (mensual)	S/.	600.00
útiles de escritorio-correspondencia (mensual)	S/.	100.00
alquiler oficina (mensual)	S/.	1,000.00
Mantenimiento del software anual (SIN IGV)	S/.	32,160.00

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Tabla 20 GASTOS DE VENTA

Gastos de Venta		
Mantenimiento del software anual (SIN IGV)	S/.	28,140.00
Comisiones e incentivos anuales (fisioterapeutas)	S/.	7,000.00
Marketing Mix (anual)	Ver Tablas 11 y 12	

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Tabla 21: Inversión del proyecto

Balance de equipos								Gastos Pre-operativos	
	ítem	Cantidad (unidades)	Costo unitario (SIN IGV)	Costo total (SIN IGV)	Vida útil (años)	Depreciación (S/.)	Amortización (S/.)	Detalle	Costo S/.
Equipos de Cómputo	Laptop	4	S/. 1,500.00	S/. 6,000.00	4	S/. 1,500.00		Licencia de funcionamiento	S/. 1,000.00
	Impresora	1	S/. 300.00	S/. 300.00	4	S/. 75.00		Gastos de constitución de la empresa	S/. 1,000.00
Equipos de Oficina								Gastos legales, trámite notario del registro de sociedades	S/. 1,000.00
	Proyector	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	4	S/. 375.00		Trámite de renta del local	S/. 500.00
	Ventilador	2	S/. 200.00	S/. 400.00	4	S/. 100.00		Contrato de servicios, luz, agua y teléfono.	S/. 300.00
	Microondas	1	S/. 200.00	S/. 200.00	4	S/. 50.00			S/. 3,800.00
Muebles de Oficina	Escritorio	1	S/. 250.00	S/. 250.00	10	S/. 25.00			
	Silla	4	S/. 100.00	S/. 400.00	10	S/. 40.00			
	Mesa de reuniones	1	S/. 400.00	S/. 400.00	10	S/. 40.00			
	Sillas recepción	3	S/. 80.00	S/. 240.00	10	S/. 24.00			
Software	Aplicativo móvil y web	1	S/. 50,250.00	S/. 50,250.00	10		S/. 5,025.00		
				S/. 59,940.00		S/. 2,229.00	S/. 5,025.00		

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Dentro del balance de equipos se ha considerado al desarrollo del aplicativo móvil “TERAPEUTAS A DOMICILIO” así como su versión web. El software será desarrollado por la empresa “Genus” (para uso exclusivo de “TERAPEUTAS A DOMICILIO”) quien a su vez se encargará de brindar el mantenimiento. Como parte del mantenimiento y servicio posventa se incluye la gestión de datos sensibles, el alquiler de un hosting en el que se encontrará almacenada la información de los pacientes, seguridad de la información, backup y restore de la base de datos, así como también, cambios y ajustes menores en la aplicación. La gestión de datos sensibles se realizará en concordancia con la Ley de Protección de Datos personales, es decir, siguiendo los principios rectores de legalidad, consentimiento, finalidad, proporcionalidad, calidad, seguridad, disposición de recurso, nivel de protección adecuado, debido procedimiento, razonabilidad, imparcialidad, celeridad y simplicidad. El cumplimiento de las políticas de protección de datos se establece de manera explícita en el contrato a realizar con la empresa proveedora de software.

El código fuente será adquirido por “TERAPEUTAS A DOMICILIO” ya que a futuro se pretende ofrecer el servicio en provincias.

Gráfico 11 Cronograma de implementación del proyecto.

Nº	FASE	Mes 1				Mes 2				Mes 1				Mes 2				Mes 1				Mes 2			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Levantamiento de Informacion	■	■	■																					
2	Analisis definiciones y alcance		■	■	■	■																			
3	Parametrizacion de funcionalidades				■	■																			
4	Desarrollo de módulo Administracion					■	■	■	■	■	■	■	■												
5	Validaciones Modulo de Adminitracion, Pruebas							■	■	■	■	■	■												
6	Ajustes de Observaciones Modulo Administracion										■	■	■	■	■										
7	Desarrollo de Apps											■	■	■	■	■	■								
8	Validacion de Apss, Pruebas														■	■	■	■	■	■					
9	Ajuste de Observacion de Apps															■	■	■	■	■	■	■			
10	Entrega final, Capacitacion																					■	■	■	■

10.4 Flujo de caja económico del proyecto.

El flujo de caja es el registro de todos los ingresos (+ cash inflow) y egresos (- cash outflow) a la caja, a lo largo del tiempo (Presentación "Construcción de flujos de caja", del profesor Julio A. Sarmiento S., publicado por la Pontificia Universidad Javeriana en: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/EvalProy.pdf>). En el caso del proyecto “TERAPEUTAS A DOMICILIO”, se observarán los registros a lo largo del horizonte del proyecto (10 años).

Mediante este flujo se podrá determinar la viabilidad económica del proyecto a través del análisis de diferentes parámetros como son el VAN y el TIR. En el escenario esperado, se cuenta con un VAN de S/. 167, 396 y un TIR de 41.07 %, lo cual implica que el proyecto es económicamente viable. (Ver TABLA N°23).

Para el presente proyecto, la inversión estará a cargo de los socios del mismo, por lo que no existirá financiamiento en bancos ni de terceros.

A fin de poder evaluar la viabilidad económica del proyecto, debemos convertir todos los flujos anuales proyectados en el flujo de caja a valor presente para poder compararlo con la inversión realizada. Para ello debemos utilizar una tasa de descuento denominada WACC.

$$WACC = Wd * Kd * (1-t) + We * Ke$$

Donde:

Wd: Peso ponderado de la deuda.

We: Peso ponderado del capital propio.

Kd: Costo de la deuda.

Ke: Costo del capital propio.

t: tasa impositiva.

“TERAPEUTAS A DOMICILIO” ha establecido una estructura de capital en la cual, no se utilizará apalancamiento financiero ($Wd=0$; $We=1$). Esto implica que el WACC, sólo estará afectado por el costo de oportunidad del accionista (Ks).

$$WACC = Ke$$

Para poder calcular entonces el WACC, nos basta con calcular el costo de oportunidad del accionista. Para ello utilizaremos la metodología CAPM, según la cual:

$$Ke = rf + (rm - rf) * Beta + prp$$

Donde:

rf: Tasa de retorno libre de riesgo.

(rm-rf): Prima por riesgo de mercado.

Beta: Medida del riesgo de la inversión.

Prp: Prima por riesgo país.

Para calcular la tasa de retorno libre de riesgo (rf), se toma como referencia al rendimiento ofrecido por los bonos del tesoro de Estados Unidos (T Bonds) a 10 años y se calcula el promedio aritmético de los rendimientos anuales de dichos bonos desde 1928 hasta el período de análisis (en este caso, se considera hasta el 2018). Estos valores se encuentran en la página web de Damodaran (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>); de tal forma que se conoce el rf.:

rf=	5.10%
-----	-------

La prima por riesgo de mercado (rm-rf) equivale a la diferencia entre la tasa libre de riesgo (el promedio anual del rendimiento histórico de los T Bonds del emitidos por el gobierno de los Estados Unidos), y la tasa de rendimiento del mercado de valores, calculada como el promedio anual del rendimiento histórico del Índice Standard and Poor's 500 (S&P 500). El promedio anual del rendimiento histórico del S&P 500 también se puede extraer de la página web de Damodaran (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>), desde 1928 hasta el 2018.

rm=	11.36%
-----	--------

Por lo que, la prima por riesgo de mercado sería:

(rm-rf) =	6.26%
-----------	-------

Para calcular la prima por riesgo país (prp), la fuente más usada en las valoraciones de empresas es el Emerging Markets Bonds Index (EMBI) de Perú que puede ser obtenida de la página web del Banco Central de Reserva del Perú (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html/1998-1/2019-6/>). La prima por riesgo país se estima calculando el promedio mensual del EMBI-Perú, en nuestro caso, para el año 2018.

prp =	1.47%
-------	-------

El Beta refleja el riesgo sistemático específico del proyecto con respecto al riesgo de mercado. Para calcular el Beta del proyecto, se tomarán como referencia los Beta de empresas similares y luego adecuarlos a nuestra estructura de capital. Para nuestro caso, estamos tomando como referencia dos tipos de empresa: Healthcare Support Services (HSS)

y Retail (Online). De acuerdo con la página de Damodaran, los beta promedio para estos tipos de industria así como sus estructuras de capital son conocidas. A dichos Beta, que están apalancados, se les quita dicho apalancamiento a través de la siguiente expresión:

$$Bu = \text{Beta} / [1 + (D/E * (1 - t))]$$

Donde:

Bu: Beta desapalancado.

D/E: Relación de la estructura de capital.

t: Tasa impositiva de la industria.

Luego, utilizando los datos de la página de Damodaran:

Empresa proxy:	HSS
Beta =	1.14
E / (D+E) =	0.75
D / (D+E) =	0.25
t =	16.77%
	1.27
Bu1 =	0.8953

Empresa proxy:	Retail (Online)
Beta =	1.33
E / (D+E) =	0.92
D / (D+E) =	0.08
t =	11.19%
	1.08
Bu2 =	1.2336

Para obtener el Beta no apalancado a utilizar (este será el Beta a utilizar ya que “TERAPEUTAS A DOMICILIO” no utiliza apalancamiento financiero), calcularemos un promedio de ambos mercados:

Bu =	1.06
------	------

Luego, reemplazando los valores obtenidos en la ecuación de cálculo de Ke:

Ke =	13.23%
------	--------

Por lo tanto, el WACC quedaría como:

$$WACC = Ke = 13.23\%$$

10.4.1 Escenarios del proyecto.

Se han considerado tres escenarios de flujo de caja para el proyecto de negocio: Optimista, Esperado y Ácido. Como se puede ver en el cuadro siguiente, en los tres escenarios el VAN económico es mayor que cero y la TIR mayor que el **costo de oportunidad**, por lo que se puede verificar la viabilidad del proyecto.

Tabla 22: VAN y TIR de los escenarios del proyecto

<u>COMPARATIVO</u>			
RENTABILIDAD/ESCENARIO	ACIDO	ESPERADO	OPTIMISTA
VANE	S/ 12,911.67	S/ 167,396.02	S/ 323,611.74
TIRE	15.12%	41.07%	68.95%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Flujo de caja - Escenario Esperado

DETERMINACIÓN DE PARÁMETROS DEL FLUJO DE CAJA			CAPM: $Ke = rf + (rm - rf) \text{Beta} + prp$		Empresa proxy: Healthcare Support Services			Empresa proxy: Retail (Online)			
Impuesto a la renta	29.5%				Beta = 1.14			Beta = 1.33			
Estructura de financiamiento:			rf (T-Bonds) = 5.10%		E / (D+E) = 0.75			E / (D+E) = 0.92			
Capital	100.0%	S/. 63,740	rm (S&P500) = 11.36%		D / (D+E) = 0.25			D / (D+E)= 0.08			
Deuda	0.0%	S/. 0	(rm-rf) = 6.26%		t = 16.77%			t = 11.19%			
Total de inversión		S/. 63,740	Beta = 1.06 (Bu1+Bu2)/2		1+D/E*(1-t) = 1.27			1+D/E*(1-t) = 1.08			
Ke (costo del accionista)	13.2%		prp = 1.47%		Bu1 = 0.8953			Bu2 = 1.2336			
Tasa interés	10.0%		Ke = 13.23%		Beta /(1+D*(1-t)/E)			Beta /(1+D*(1-t)/E)			
CPPC	13.23%										
FLUJO DE CAJA EN NUEVOS SOLES S/. (PRECIOS SIN IGV)											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS		S/. 912,929	S/. 954,270	S/. 997,677	S/. 1,043,254	S/. 1,091,111	S/. 1,141,360	S/. 1,194,122	S/. 1,249,522	S/. 1,350,754	S/. 1,411,833
Por servicios en la App		S/. 912,929	S/. 954,270	S/. 997,677	S/. 1,043,254	S/. 1,091,111	S/. 1,141,360	S/. 1,194,122	S/. 1,249,522	S/. 1,350,754	S/. 1,411,833
EGRESOS	S/. -63,740	S/. -646,685	S/. -675,623	S/. -706,008	S/. -737,912	S/. -769,312	S/. -804,486	S/. -841,419	S/. -880,199	S/. -951,062	S/. -993,817
INVERSION											
Balance de Equipos	S/. -59,940										
Gastos preoperativos	S/. -3,800										
Depreciación		S/. -2,229	S/. -2,229	S/. -2,229	S/. -2,229	S/. -129	S/. -129	S/. -129	S/. -129	S/. -129	S/. -129
Amortización		S/. -5,405	S/. -5,405	S/. -5,405	S/. -5,405	S/. -5,405	S/. -5,405	S/. -5,405	S/. -5,405	S/. -5,405	S/. -5,405
COSTOS DE VENTAS											
Personal asistencial		S/. -639,051	S/. -667,989	S/. -698,374	S/. -730,278	S/. -763,778	S/. -798,952	S/. -835,885	S/. -874,665	S/. -945,528	S/. -988,283
UTILIDAD BRUTA	S/. -63,740	S/. 266,245	S/. 278,647	S/. 291,669	S/. 305,342	S/. 321,799	S/. 336,874	S/. 352,703	S/. 369,323	S/. 399,692	S/. 418,016
Gastos administrativos		S/. -183,887	S/. -183,887	S/. -183,887	S/. -201,536	S/. -201,536	S/. -201,536	S/. -201,536	S/. -201,536	S/. -201,536	S/. -201,536
Gastos de venta		S/. -98,390	S/. -65,840	S/. -65,840	S/. -65,840	S/. -65,840	S/. -65,840	S/. -65,840	S/. -65,840	S/. -65,840	S/. -65,840
UTILIDAD OPERATIVA		S/. -16,033	S/. 28,919	S/. 41,942	S/. 37,967	S/. 54,424	S/. 69,499	S/. 85,327	S/. 101,947	S/. 132,317	S/. 150,640
Impuesto a la Renta		S/. -	S/. -8,531	S/. -12,373	S/. -11,200	S/. -16,055	S/. -20,502	S/. -25,171	S/. -30,074	S/. -39,033	S/. -44,439
UTILIDAD NETA		S/. -16,033	S/. 20,388	S/. 29,569	S/. 26,767	S/. 38,369	S/. 48,996	S/. 60,156	S/. 71,873	S/. 93,283	S/. 106,201
Depreciación		S/. 2,229	S/. 2,229	S/. 2,229	S/. 2,229	S/. 129	S/. 129	S/. 129	S/. 129	S/. 129	S/. 129
Amortización		S/. 5,405	S/. 5,405	S/. 5,405	S/. 5,405	S/. 5,405	S/. 5,405	S/. 5,405	S/. 5,405	S/. 5,405	S/. 5,405
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO		-8,399	28,022	37,203	34,401	43,903	54,530	65,690	77,407	98,817	111,735
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de inversión	-63,740										
FLUJO OPERATIVO		-8,399	28,022	37,203	34,401	43,903	54,530	65,690	77,407	98,817	111,735
FLUJO ECONOMICO	-63,740	-8,399	28,022	37,203	34,401	43,903	54,530	65,690	77,407	98,817	111,735
VANE	167,396										
TIRE	41.07%										

Fuente: Cuadro de elaboración propia

11. CONCLUSIONES

1. Existe un mercado potencial en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018, conformado por usuarios insatisfechos, a la espera del inicio de sus sesiones de terapia física hasta 20 días en promedio, en consecuencia, se convierte en una atractiva oportunidad de negocio para TERAPEUTAS A DOMICILIO.
2. Las TICs en nuestro modelo negocio, basado en un modelo de Telesalud, facilitará la accesibilidad del usuario con dolor agudo musculoesquelético de columna, miembros superiores e inferiores, con el servicio de Terapia Física y Rehabilitación a domicilio.
3. TERAPEUTAS A DOMICILIO disminuirá la brecha existente del TIEMPO hasta dentro de las 24 horas, para dar inicio a las sesiones de rehabilitación en el domicilio.
4. Nuestra estrategia para captar mayor población dentro de la cartera de clientes, se basará sobre una estrategia de diferenciación. Se brindarán tarifas de oferta temporalmente como herramienta para introducción al mercado, la estrategia de diferenciación permite que este servicio sea rentable desde el primer año. En el largo plazo, para el escenario esperado, este negocio genera un VAN de S/. 305, 635 y una TIR de 99.75%.
5. TERAPEUTAS A DOMICILIO ofrece mejorar la calidad de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018, contribuyendo con su salud para reincorporarlo funcionalmente a sus actividades de la vida diaria (AVD).
6. TERAPEUTAS A DOMICILIO pretende sustituir los servicios de terapia física y rehabilitación en las IPRESS de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro, zona 7 según APEIM 2018, a través de la intermediación.
7. TERAPEUTAS A DOMICILIO será una oportunidad laboral atractiva para los fisioterapeutas incrementando sus ingresos sin afectar su carga laboral principal.

12. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda ampliar la cobertura geográfica a Lima y provincias.
2. Se recomienda evaluar la posibilidad de incrementar la venta de los servicios, dirigido al sector C.
3. Se recomienda la diversificación del portafolio de servicios de terapia y servicios de consulta de médico traumatólogo previa a las sesiones de rehabilitación.
4. Se recomienda considerar la estrategia de venta cruzada, con el desarrollo de portafolio de productos ortopédicos complementarios a la terapia de rehabilitación.
5. Se recomienda ampliar la red de aliados estratégicos con IAFAS privadas. IAFAS brindarán un beneficio adicional a menor costo por sesiones de terapia física a domicilio en la venta de pólizas complementarias individuales.
6. Implementar el negocio o venderlo.
7. Ampliar gradualmente a otros distritos de Lima y Provincias.

13. ANEXOS

13.1 Encuesta de opinión.

ESTUDIO DE OPINIÓN – FISIOTERAPIA A DOMICILIO

Estimado encuestado(a), nos encontramos realizando un estudio y quisiéramos conocer su opinión al respecto. Para ello le agradeceré nos conceda unos minutos de su tiempo para contestar una encuesta. Por esta razón, valoramos la sinceridad en sus respuestas y agradecemos su colaboración. Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para el estudio.

ANOTAR HORA DE INICIO: ____ Horas ____ Minutos □ a.m. □ p.m.

Sexo del entrevistado

1	Hombre	2	Mujer
---	--------	---	-------

¿Cuántos años cumplidos tienes?:

--	--

I. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

1. ¿Alguna vez usted o algún familiar ha recibido Terapia Física?

1	Yo
2	Un familiar
3	Ambos
4	No

2. ¿A qué se dedica actualmente?

1	Independiente / trabaja por cuenta propia
2	Asalariado en sector público
3	Asalariado en sector privado
4	Actualmente no trabaja
5	Ama de casa, no trabaja fuera del hogar
6	Estudiante
7	Otro [ESPECIFIQUE]:
8	No sabe / no responde

II. VALIDACIÓN DE PREFERENCIAS

3. ¿Cuenta con algún seguro de salud?

1	Si Especifique
2	No

4. ¿Si usted o un familiar tuvieran indicación de Terapia Física, estaría interesado en recibir el servicio a su domicilio?

1	Si
2	No Especifique

5. Enumere según su importancia, lo que usted más valora en un Fisioterapeuta: (Del 1 al 6, siendo 1 el más importante)

	Experiencia
	Profesionalismo
	Puntualidad
	Calidez de atención
	Presencia
	Efectividad

6. ¿Cómo sabré si el Terapeuta solicitado es profesional?

1	Busco información previa en la web, acerca del Terapeuta.
2	Por la forma en que realiza las terapias.
3	Confío que todos los Terapeutas sean profesionales.

7. ¿Prefiere un Terapeuta hombre o mujer?

1	Hombre
2	Mujer
3	Indistinto

8. ¿Cuál es el principal motivo por el cual podría tomar un servicio a domicilio?

1	No tengo tiempo
2	Inicio del tratamiento es rápido
3	Otro, especifique

III. IDEA DE NEGOCIO

9. Si hubiera un aplicativo amigable en el celular para solicitar el servicio (similar al utilizado para pedir un taxi), ¿qué tan probable es que lo use?

1	Muy Probable
2	No estoy seguro/a
3	Poco Probable
4	No lo usaría
5	No sabe / no responde

10. ¿Cuál es la preferencia de pago que usted tiene, si solicita el servicio a través de este aplicativo?

1	Efectivo
2	Depósito en Cuenta
3	Pago online
4	POS

11. ¿Cuál consideras que sería el mejor nombre para un Aplicativo así?

1	Easy Therapy
2	Terapeutas 911
3	Mi terapeuta
4	Terapeutas a Domicilio
5	Tu Terapia

¿Por qué?

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión de Terapia Física a domicilio?

1	Hasta 90 soles
2	Hasta 100 soles
3	Hasta 110 soles
4	Hasta 120 soles
4	No sabe / no responde

Otro _____

13.2 Resultados de la encuesta.

INFORME DE TRABAJO DE CAMPO

ANTECEDENTES.

Teníamos asignado para realizar un total de 50 ENCUESTAS a adultos que hayan recibido o tengan familiares que hayan recibido terapia física y rehabilitación por sintomatología de dolor musculoesquelético agudo o crónico en columna vertebral y extremidades, con capacidad de pago de los segmentos A y B del distrito de Santiago de Surco.

Tabla: Muestra de estudio

Público objetivo	Nº de encuestas	Porcentaje
Mayores de 20 años	12	25%
Mayores de 35 años	38	75%
Total	50	100%

PLANEAMIENTO DEL TRABAJO DE CAMPO.

Se planteó ir directamente a las avenidas cercanas a las clínicas: Centro Especializado Chacarilla, Centro Médico OSI sede Chacarrilla, Rollin fisioterapia sede Chacarrilla, Rollin fisioterapia sede Jockey Club, Centro Osteopático Vida, Centro Clínico Chacarilla SANNA y KALMA masajes, terapia física y rehabilitación. La estrategia planteada consistía en encuestar a personas que entraban o salían de dichas instituciones, así como a aquellas personas que transitaban cerca. Cabe resaltar que se buscó encuestar sólo a aquellas personas que han recibido o que tengan familiares que han recibido terapias físicas. No se realizó la encuesta a aquellas personas que no hayan recibido o que no tienen familiares que hayan recibido el servicio.

EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

Las encuestas se realizaron durante los días martes 23 de abril y viernes 26 de abril, desde

las 9:30 a.m. hasta las 5:00 p.m. en la avenida Primavera, que limita San Borja y Surco, debido a que está cerca al Centro Especializado Chacarilla, al Centro Médico OSI, al Centro Clínico Chacarilla SANNA, entre otras. Así también.

Se logró completar la meta de 50 encuestas, superando y realizando un total de 56 encuestas.

Los resultados de la muestra encuestada se muestran a continuación.
RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos junto a una breve explicación de cada gráfico.

I. Características de la muestra

- 1. De los 56 encuestados, el 51.8% (29 personas) son hombres y el 48.2% (27 personas) mujeres.

Sexo:

56 respuestas

- 2. Se encuestó a 14 personas mayores de 20 años y a 42 personas mayores de 35 años.

Público objetivo	Nº de encuestas	Porcentaje
Mayores de 20 años	14	25%
Mayores de 35 años	42	75%
Total	56	100%

II. Datos generales del entrevistado:

1. Todos los encuestados han recibido terapia física o tienen familiares que han recibido terapias físicas.

1. ¿Alguna vez usted o algún familiar ha recibido Terapia Física?

56 respuestas

2. ¿A qué se dedica actualmente?

56 respuestas

2. La mayoría de los encuestados es independiente o asalariado en el sector público o privado. Validación de preferencias:

III. El 83.9% (47 personas) de los encuestados cuenta con un seguro de salud, de los cuales destacan Essalud, Rímac y Pacífico.

3. ¿Cuenta con algún seguro de salud?

56 respuestas

¿Qué seguro?

4. Casi el 90% (50 personas) de encuestados estaría interesado en recibir terapia física a domicilio. Las personas que no están interesadas señalan sobre todo que es porque no habría equipamientos o equipos especializados que tienen las clínicas.

4. ¿Si usted o un familiar tuvieran indicación de Terapia Física, estaría interesado en recibir el servicio a su domicilio?

56 respuestas

5. Para calificar qué factores valoran más en un terapeuta, se les asignó un puntaje de 6 puntos cuando fue elegido en primer lugar, 5 puntos cuando fue elegido en segundo lugar, y así respectivamente¹. En base a ello, se encontró que los encuestados valoran sobre todo la experiencia y el profesionalismo del terapeuta. Mientras que, por el otro lado, la presencia no tiene mucha importancia para ellos.

5. Enumere según su importancia, lo que usted más valora en un Fisioterapeuta

6. El 50% (28 personas) de los encuestados considera que sabrían que el fisioterapeuta solicitado es profesional por la forma en que realiza las terapias. Cabe señalar que aparte de las opciones mostradas, algunos también mencionaron que buscarían recomendaciones de otras personas.

6. ¿Cómo sabré si el Terapeuta solicitado es profesional?

56 respuestas

7. Respecto a si prefieren un terapeuta hombre o mujer, el 73% (41 personas) considera que el sexo del terapeuta les es indiferente.

7. ¿Prefiere un Terapeuta hombre o mujer?

56 respuestas

8. Para esta pregunta, se realizó una codificación² con los resultados obtenidos. Se obtuvo que los encuestados tomarían el servicio a domicilio sobre todo por 3 razones: no tener tiempo, es más cómodo tomar el servicio en casa y en caso no puedan movilizarse para ir a las clínicas.

8. ¿Cuál es el principal motivo por el cual podría tomar un servicio a domicilio?

IV. Idea de negocio

9. El 62.5% (35 personas) de encuestados considera que es muy probable que usen el aplicativo.

9. Si hubiera un aplicativo amigable en el celular para solicitar el servicio (similar al utilizado para para pedir un taxi), que tan probable es que lo use?

56 respuestas

10. El 53.6% (30 personas) prefiere pagar en efectivo. Cabe señalar que, en el estudio de campo, algunos mencionaron que es preferible que haya distintas formas de pago.

10. ¿Cuál es la preferencia de pago que usted tiene, si solicita el servicio a través de este aplicativo?

56 respuestas

11. El nombre más popular para el aplicativo fue “Terapeutas a domicilio” con un 28.6% (16 personas sobre todo porque es un nombre específico que señala claramente de qué trata el servicio. “Mi terapeuta” en segundo lugar con un 26.8% (15 personas),). Las razones principalmente fueron porque es un nombre que da confianza, sencillo y fácil de recordar.

11. ¿Cuál consideras que sería el mejor nombre para un Aplicativo así?

12. Respecto al pago, primero se codificó y se agrupó los resultados. La mayor respuesta fue hasta 100 soles. Cabe señalar que algunos encuestados mencionaron que el pago también iba a depender de si el seguro cubría el servicio o no.

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión de Terapia Física a domicilio?

13.3 Tiempos de espera para el inicio de sesiones de terapia física.

COMPETIDORES INDIRECTOS - ZONA 7						
COMPETIDORES INDIRECTOS
Distrito	Santiago de Surco	Santiago de Surco	Santiago de Surco	San Borja	Miraflores	San Isidro
Tiempo promedio de espera para el inicio de Terapia Física	25 días	20 días	13 días	20-25 días	15- 20 días	7-15 días

14. BIBLIOGRAFÍA

1. Fundamentos del Marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong. Sexta edición, año 2003,
2. Libro de Finanzas empresariales: la decisión de inversión”. Universidad del Pacífico, Jesús Tong. 1era edición,
3. Libro de Finanzas y costos: Un acercamiento a la gestión financiera de las organizaciones de salud. Sergio Castaño y Otros. Segunda edición
4. Libro de Estrategia de Operaciones. Krajewski, Lee y otros (2008) Administración de operaciones: proceso y cadena de valor. 8va edición, México DF.
5. Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Michael Porter. Harvard business review, América latina. Enero del 2008.
6. Libro de Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Michael Porter. México 1997.
7. Libro de incapacidad y dolor de tejidos blandos del Dr. Renè Caillet. Editorial el Manual moderno S.A.
8. Ley general de salud, Ley N° 26842.
9. Ley N°29414, ley que establece los derechos de las personas usuarias de los servicios de salud.
10. Ley N° 29733 de Protección de datos personales.
11. Compendio estadístico Perú 2017. Atenciones en consulta externa según causa y grupo de edad, 2010 – 2016.
12. NTS N° 067 – MINSA/DGSP – V.01. Norma técnica de salud en Telesalud.
13. APEIM, Asociación peruana de empresas de investigación de mercados. Niveles socioeconómicos 2018.
14. INEI Resultados definitivos de los censos nacionales 2017. TOMO 1, Población censada por área urbana y rural, según sexo, distrito y edades.
15. INEI Perú estimaciones y proyecciones de población 1950 – 2050.
16. Aplicaciones móviles como herramientas en los servicios de salud. Horizonte sanitario / vol. 16, no. 2, mayo-agosto 2017. Julissa Chavira-García¹ , Abel Armando Arredondo-López² DOI: 10.19136/hs.v16i2.1498.<http://revistas.ujat.mx/index.php/horizonte>
17. OMS. La UIT y la OMS lanzan la Iniciativa salud móvil para luchar contra las enfermedades no transmisibles [Internet]. 2012. Disponible en: http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2012/mHealth_20121017/es/