



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DE SALUD**

**Propuesta de un modelo de negocio basado en un  
Centro Médico ubicado en el distrito de Santiago de  
Surco**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

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

**AUTORES**

Cayo Quiñe, Alexandra Mariel (0000-0003-3824-8194)

Olazabal Torres, Jose Alberto (0009-0002-9966-6437)

Ramos Angulo, Karen Tatiana (0009-0008-8310-0029)

**ASESOR**

Ramos Romero, Hernán Francisco (0000-0002-6464-2905)

**Lima, 13 de setiembre del 2023**

**Dedicatoria**

Este proyecto marca el inicio de una etapa, agradezco a los que me brindaron el soporte necesario y me enseñaron a que la vida está llena de constantes retos, que nada es lineal y todo depende del enfoque que uno le quiera dar. A todas esas personas que han vivido conmigo cada paso de esta aventura, gracias por confiar en mí.

*Alexandra*

A mis padres que siempre me apoyaron, formaron y fueron mis más grandes motivadores para ser la persona que soy y la que quiero llegar a ser, y que ahora desde el cielo guían cada uno de mis pasos. A mis hijas a quienes amo y deseo ser la inspiración para que nunca se rindan y luchen por sus metas y sueños.

*José*

A mi madre por ser mi prototipo de fortaleza y constancia.

A mi esposo y a quienes me brindan su soporte incondicional para el logro de mis objetivos y acompañan mi camino, sin duda han sido pieza clave para la ejecución de este proyecto.

*Karen*

## **Agradecimientos**

En principio a Dios, por permitirnos llegar a este punto de nuestras vidas y formación profesional.

Asimismo, agradecemos a los docentes de esta institución por habernos brindado las herramientas necesarias para poder desarrollarnos no sólo como profesionales sino como personas. Conocer otras áreas de la rama de la Salud nos ha permitido ver nuestra profesión desde otro enfoque. Finalmente, a nosotros, por todos estos meses de dedicación, demostrando que cuando hay trabajo en equipo, se puede lograr todo.

## Resumen

A raíz de la Pandemia COVID-19, la brecha que existía en encontrar un servicio de atención en salud de calidad y confianza se hizo más notoria y el distrito de Santiago de Surco no fue ajeno a esta nueva realidad. Es por esta razón que nace la propuesta de crear en este distrito, un centro médico de categoría I-3 que cumpla con las necesidades no satisfechas de la población respecto a la atención de chequeos preventivos que deriven a una consulta ambulatoria en caso sea necesario para un abordaje de manera oportuna y se reduzcan las complicaciones. Teniendo como pilares, la tecnología e innovación, nace BienSalud.

BienSalud pretender ser un centro médico con una excelente ubicación, de fácil acceso que brinde en su interior cómodas instalaciones con una infraestructura moderna para la atención médica integral de manera presencial y, asimismo, teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico, este centro médico contará con una plataforma virtual para poder ofrecer el tipo de atención que se adapte a las necesidades de los usuarios de acuerdo con la demanda.

Respecto a las ventajas competitivas del proyecto se ha considerado la accesibilidad al servicio, atención rápida y personalizada e innovación tecnológica.

La inversión requerida para el proyecto es S/ 1 110,220.50 los que serán financiados por las entidades bancarias y los socios, el análisis de viabilidad financiera muestra un VAN de S/ 4 347,268.00 y TIR de 78.49% en un escenario de tipo conservador.

**Palabras clave:** chequeo preventivo, atención médica, Covid-19, digitalización, innovación tecnológica, accesibilidad.

## **Business proposal for a model based on a Medical Center located in the district of Santiago de Surco**

### **Abstract**

Due to the COVID-19 pandemic, the gap that already existed in finding a high-quality and reliable outpatient care service became more evident, and the district of SURCO wasn't exempt from this new reality. This is the reason that the proposal why the proposal of creating a I-3 medical center in this district was born to fulfill the unsatisfied needs of the population about preventive check-ups and medical care in order knowing the health status of patients, as well as identifying early-stage diseases and reducing complications, having as it's pillar the technology and innovation.

BienSalud intends to be a well-located, easily accessible medical center that offers comfortable facilities with a modern infrastructure for a complete medical attention in presential way and, also, taking into account the technological development, this medical center will also have a virtual platform to be able to offer the mix of services that the users are looking for according to the demand.

The project's competitive advantages include service accessibility, fast and personalized attention, and technological innovation.

The investment required for the project is S/ 1 110,220.50 new soles which will be financed by the banking entities and partners. The financial feasibility analysis shows an NPV of S/4 347,268.00 new soles and IRR of 78.49 % in a conservative scenario.

**Keywords:** preventive check-up, medical care, Covid-19, digitalization, technological innovation, accessibility.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="https://www.pj.gob.pe">www.pj.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="https://prevencionrimac.com">prevencionrimac.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Trabajo del estudiante	<1%
8	<a href="https://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="https://www.gob.pe">www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
10	<a href="https://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
11	Bernedo Crespo, Jesús Francisco. "Modelo Prolab: Reciplus, Un Servicio Sostenible Basado en la Recolección y Transformación de Residuos de Construcción y Demolición"	<1%

## Tabla de contenido

<b>I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>1</b>
1.1 NOMBRE.....	5
1.2 ENFOQUE Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	5
1.3 PROPUESTA DE VALOR.....	5
1.4 OBJETIVOS.....	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos secundarios.....	6
1.5 MODELO CANVAS.....	7
<b>II. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>8</b>
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	8
2.1.1 Entorno Político.....	8
2.1.2 Entorno Económico.....	9
2.1.3 Entorno Social.....	12
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	12
2.1.5 Entorno Legal.....	13
2.1.6 Entorno Medioambiental.....	14
2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, PROVEEDORES Y ALIANZAS ESTRATÉGIAS.....	15
2.2.1 Competidores actuales.....	15
2.2.2 Proveedores.....	23
2.2.3 Alianzas Estratégicas.....	25
2.2.3.1 Alianzas Estratégicas con los proveedores para asegurar el servicio.....	25
2.2.3.2 Alianzas Estratégicas con las IAFAS.....	26
2.2.3.3 Alianzas Estratégicas con para asegurar la demanda.....	26
2.3 SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA.....	27
2.3.1 Segmentación relacionada a los afiliados a una EPS.....	27
2.3.2 Segmentación relacionada al portafolio de BienSalud.....	27

<b>III. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA .....</b>	<b>29</b>
3.1    MARCO LEGAL .....	29
3.2    NORMATIVIDAD REQUERIDA PARA LA CREACIÓN DE BIENSALUD	30
3.3    OBLIGACIONES Y BENEFICIOS TRIBUTARIOS .....	30
<b>IV. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>31</b>
4.1    ANÁLISIS DEL NEGOCIO .....	32
4.1.1    Rivalidad entre competidores (Medio) .....	32
4.1.2    Amenaza de nuevos competidores (Medio) .....	33
4.1.3    Amenaza de servicios sustitutos (Medio) .....	33
4.1.4    Poder de negociación de los clientes (Alto) .....	34
4.1.5    Poder de negociación de los proveedores (Bajo).....	34
4.2    MATRIZ FODA .....	35
4.3    CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO.....	37
4.4    ESTRATEGIA DE NEGOCIOS .....	37
4.4.1    Estrategia competitiva de diferenciación.....	37
4.4.2    Estrategia de cartera.....	38
4.4.3    Matriz de Ansoff.....	38
4.4.4    Ventajas competitivas.....	39
4.4.5    Objetivos estratégicos.....	40
<b>V. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>41</b>
5.1    OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....	41
5.2    ANÁLISIS DEL MERCADO .....	41
5.2.1    Mercado potencial .....	42
5.2.2    Mercado objetivo.....	42
5.2.3    Mercado meta .....	42
5.3    PORTAFOLIO DE BIENES Y SERVICIOS .....	44
5.4    ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	44
5.5    SERVICIOS DE APOYO .....	45
5.6    ESTRATEGIA DE MARKETING .....	45
5.7    MARKETING MIX .....	47
5.7.1    Producto.....	47
5.7.1.1    Estrategia .....	47

5.7.1.2	Productos anexos al servicio principal .....	47
5.7.1.3	Branding .....	48
5.7.2	Precio .....	48
5.7.3	Plaza .....	49
5.7.4	Promoción.....	49
5.7.5	Personas .....	54
5.7.6	Procesos .....	55
5.7.7	Evidencia física.....	55
5.8	<b>GESTIÓN COMERCIAL .....</b>	<b>55</b>
5.8.1	Política de ventas .....	55
5.8.2	Estrategia de ventas .....	56
5.8.3	Estructura Fuerza de ventas .....	57
5.8.4	Retención de cartera .....	57
5.9	<b>PRESUPUESTO DE MARKETING .....</b>	<b>58</b>
<b>VI. DESCRIPCIÓN TÉCNICA. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS.....</b>		<b>58</b>
6.1	<b>UNIDAD DE VENTA .....</b>	<b>58</b>
6.2	<b>PROCESO DE SERVICIO .....</b>	<b>59</b>
6.2.1	Servicios principales.....	59
6.2.2	Servicios de apoyo.....	59
6.2.3	Servicios auxiliares.....	60
6.3	<b>DISEÑO DE SERVICIO.....</b>	<b>62</b>
6.3.1	Zona de contacto.....	63
6.3.1.1	Estándares y libretos del servicio .....	63
6.3.1.2	Proceso de registro .....	63
6.3.1.3	Toma de Funciones Vitales .....	64
6.3.1.4	Tiempo de espera.....	64
6.3.1.5	Acciones del cliente.....	64
6.3.1.6	Evidencias físicas .....	65
6.3.1.7	Colaborador de contacto (acciones visibles) .....	65
6.3.2	Zona de Back Office.....	66
6.3.2.1	Colaborador de contacto (acciones no visibles) .....	66
6.3.2.2	Procesos de apoyo .....	66

6.4	CAPACIDAD INSTALADA .....	69
6.5	RECURSOS Y PROCESOS CLAVES .....	70
6.5.1	RECURSOS CLAVES .....	70
6.5.1.1	Infraestructura y Equipos.....	70
6.5.1.2	Recursos Humanos .....	72
6.5.1.3	Software.....	73
6.5.2	PROCESOS CLAVES .....	74
6.5.2.1	Gestión Administrativa.....	74
6.5.2.2	Gestión Clínica .....	75
6.5.2.3	Gestión Comercial y marketing.....	75
6.5.2.4	Gestión de Tecnología de la información.....	75
6.5.2.5	Gestión Financiera.....	76
6.5.2.6	Gestión de Atención al Cliente.....	76
6.6	ALIANZAS Y POLÍTICAS DE COMPRAS .....	77
6.7	PLAN DE PRODUCCIÓN .....	78
6.8	PRIORIDADES COMPETITIVAS .....	78
6.9	RIESGOS TRIAD .....	79
6.10	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	81
6.11	INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI´s).....	82
<b>VII.</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>82</b>
7.1	ORGANIGRAMA.....	82
7.2	DECISIONES ORGANIZATIVAS .....	83
7.3	TIPO DE ORGANIZACIÓN .....	85
7.4	RECURSOS HUMANOS .....	85
7.5	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	87
7.6	INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI'S).....	88
<b>VIII.</b>	<b>VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>	<b>88</b>
8.1	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	88
8.2	DETERMINACIÓN DE LA EVALUACIÓN INICIAL DEL PROYECTO .....	89
8.2.1	Inversión en infraestructura .....	89
8.2.2	Inversión en equipamiento.....	90
8.2.3	Inversión en gastos preoperativos .....	90

8.2.4	Determinación del capital de trabajo .....	90
8.3	DETERMINACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN .....	90
8.4	DETERMINACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS .....	91
8.5	DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA.....	93
<b>IX.</b>	<b>VALORACIÓN DEL RIESGO.....</b>	<b>97</b>
9.1	Tipos de riesgos .....	97
9.1.1	Riesgo del Mercado .....	97
9.1.2	Riesgo Operacional.....	97
9.1.3	Riesgo Financiero .....	97
9.1.4	Riesgos Legales .....	98
9.1.5	Riesgo de Obsolescencia .....	98
9.1.6	Riesgo Reputacional .....	98
9.2	Proceso de gestión del riesgo.....	98
9.2.1	Establecimiento del contexto.....	99
9.2.2	Evaluación de riesgos .....	99
9.2.3	Tratamiento de riesgos.....	100
9.2.4	Comunicación y consulta .....	100
9.2.5	Monitoreo y revisión .....	100
9.3	Matriz de riesgos .....	109
<b>X.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>XI.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>113</b>
<b>XII.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>114</b>
<b>XIII.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>118</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Categorías de establecimientos de salud por niveles de atención .....	15
<b>Tabla 2</b> Cuadro comparativo de los Establecimientos de Salud ubicados en los distritos objetivo y que representan la competencia directa de BienSalud .....	17
<b>Tabla 3</b> Cantidad de profesionales Médicos por cada 10 000 habitantes en la Región de las Américas .....	24
<b>Tabla 4</b> Número de afiliados a una EPS en los distritos objetivo.....	27
<b>Tabla 5</b> Segmentación por grupo etario.....	28
<b>Tabla 6</b> Matriz FODA para BienSalud .....	36
<b>Tabla 7</b> Objetivos Estratégicos de BienSalud.....	40
<b>Tabla 8</b> Objetivos del Plan de Marketing .....	41
<b>Tabla 9</b> Análisis de la demanda por afiliados a una EPS .....	42
<b>Tabla 10</b> Análisis de la demanda por población total.....	43
<b>Tabla 11</b> Lista de servicios de BienSalud.....	44
<b>Tabla 12</b> Presupuesto de marketing proyectado a 10 años .....	58
<b>Tabla 13</b> Servicios ofrecidos por BienSalud para chequeo preventivo .....	60
<b>Tabla 14</b> Capacidad Instalada de BienSalud .....	70
<b>Tabla 15</b> Estructura de costos de inversión para producción BienSalud.....	72
<b>Tabla 16</b> Recursos claves para BienSalud .....	73
<b>Tabla 17</b> Recursos claves proyectados a 10 años .....	74
<b>Tabla 18</b> Plan de Operaciones de BienSalud.....	78
<b>Tabla 19</b> Prioridades Competitivas de BienSalud .....	79
<b>Tabla 20</b> Riesgos TRIAD de BienSalud.....	79
<b>Tabla 21</b> Estrategias de Control de BienSalud .....	80
<b>Tabla 22</b> Estrategias de Investigación y Desarrollo .....	81
<b>Tabla 23</b> KPI's del proceso de Operaciones de BienSalud .....	82
<b>Tabla 24</b> Relación de Personal Administrativo .....	86
<b>Tabla 25</b> Relación de Personal Asistencial.....	86
<b>Tabla 26</b> Número de horas de atención mensual del personal médico especialista .....	87
<b>Tabla 27</b> Personal de BienSalud estimado en el horizonte de 10 años.....	87

<b>Tabla 28</b> KPI's de RR.HH. ....	88
<b>Tabla 29</b> Inversión Inicial del Proyecto.....	89
<b>Tabla 30</b> Determinación de parámetros del flujo de caja .....	91
<b>Tabla 31</b> Proyectado del número de atenciones promedio y precios por chequeo preventivo (tomando como referencia los precios del mercado).....	91
<b>Tabla 32</b> Proyectado del número de atenciones promedio y precios por consulta ambulatoria (tomando como referencia los precios del mercado).....	92
<b>Tabla 33</b> Proyectado del número de procedimientos promedio y precio (tomando como referencia los precios del mercado) .....	92
<b>Tabla 34</b> Flujo de Caja de BienSalud en un escenario conservador.....	94
<b>Tabla 35</b> Flujo de Caja de BienSalud en un escenario optimista .....	95
<b>Tabla 36</b> Flujo de Caja de BienSalud en un escenario pesimista .....	96
<b>Tabla 37</b> Identificación del Riesgo .....	102
<b>Tabla 38</b> Controles existentes.....	103
<b>Tabla 39</b> Características del Control .....	104
<b>Tabla 40</b> Evaluación del riesgo.....	105
<b>Tabla 41</b> Impacto de los riesgos .....	106
<b>Tabla 42</b> Plan de adecuación del riesgo.....	107
<b>Tabla 43</b> Riesgos residuales.....	108
<b>Tabla 44</b> Valoración del riesgo.....	109

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> CANVAS de BienSalud.....	7
<b>Figura 2</b> Tiempo de espera para programación chequeo preventivo durante el 2024 en una clínica local.....	20
<b>Figura 3</b> Análisis de los atributos de calidad tiempo de agendamiento – tiempo de duración del chequeo preventivo en la competencia .....	22
<b>Figura 4</b> Análisis de los atributos de calidad tiempo de agendamiento – tiempo de entrega de resultados de chequeo preventivo en la competencia .....	22
<b>Figura 5</b> Análisis de los atributos de calidad tiempo de agendamiento - precio de consulta ambulatoria en la competencia .....	23
<b>Figura 6</b> Fuerzas de Porter BienSalud .....	35
<b>Figura 7</b> Cadena de Valor de BienSalud .....	37
<b>Figura 8</b> Matriz Ansoff para BienSalud .....	38
<b>Figura 9</b> Logotipo de BienSalud.....	48
<b>Figura 10</b> Proyecto de publicidad en Redes Sociales.....	50
<b>Figura 11</b> Proyecto de publicidad offline 1 .....	51
<b>Figura 12</b> Proyecto de publicidad offline 2 .....	51
<b>Figura 13</b> Proyecto de publicidad offline 3 .....	52
<b>Figura 14</b> Proyecto de publicidad para clientes virtuales.....	52
<b>Figura 15</b> Proyecto para estrategia de activaciones.....	53
<b>Figura 16</b> Proceso de atención en BienSalud .....	62
<b>Figura 17</b> del proceso de Chequeo Preventivo en BienSalud .....	67
<b>Figura 18</b> Flujograma del proceso de Consulta Ambulatoria en BienSalud .....	68
<b>Figura 19</b> Layout del servicio básico de BienSalud .....	69
<b>Figura 20</b> Mapa de Procesos de BienSalud .....	77
<b>Figura 21</b> Recuperación del servicio en BienSalud.....	81
<b>Figura 22</b> Organigrama de BienSalud .....	83
<b>Figura 23</b> Proceso de gestión de riesgos.....	99

<b>Figura 24</b> Matriz de riesgos iniciales.....	109
<b>Figura 25</b> Matriz de riesgos residuales .....	110

### **Lista de Anexos**

Anexo 1 Listado de Establecimientos de Salud registrados en el RENIPRESS en los distritos objetivo, excluyendo los que no representan competencia para BienSalud	119
Anexo 2 Plano del primer piso de BienSalud	126
Anexo 3 Plano del segundo piso de BienSalud	126
Anexo 4 Planilla del personal de BienSalud	128
Anexo 5 Hoja de ruta utilizada en chequeos preventivos	129

## **I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

El COVID -19 en el Perú ha dejado en evidencia que para poder brindar una atención de calidad al paciente no sólo se necesita del equipo asistencial, sino también es de suma importancia involucrar al equipo que dirige y organiza los procesos como los administradores, directivos, ejecutivos para que el funcionamiento del sistema de salud permita cerrar el círculo de atención de una manera eficiente.

La toma de decisiones, que viene desde el equipo directivo, debe contemplar el cierre de la brecha que existe entre la parte preventiva y asistencial. Se debe optar por brindar una atención primaria que busque no sólo tener un acceso oportuno si no también un enfoque integral. De esta manera estaríamos evitando retrasos de diagnósticos y terapéuticos.

De acuerdo con el resultado de un estudio de la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (CPI) realizado en el 2021, la población en Lima Metropolitana ascendía a un total de a 10 millones 884 mil habitantes, que equivale al 33% de la población peruana (CPI, 2021). Según el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC (2023), en el reporte de registro de población identificada con DNI por grupos de edades y sexo, al 30 de junio se evidencia que la población total de Lima ascendió a 10 223 464 dividida en 2 grandes grupos: menores de edad (0-17 años) 2 950 746 habitantes y mayores de edad (18 a más años) 8 369 369.

Con respecto a la Ley marco de aseguramiento universal en salud (AUS), las disposiciones generales apuntaron a establecer marcos normativos para poder garantizar el derecho pleno y de manera progresiva al aseguramiento social en salud, asimismo, se buscó establecer las bases para regular los procesos dentro de estos, el financiamiento, prestación y la supervisión del aseguramiento. Cabe resaltar que al momento que se propone que la persona que reside en territorio nacional tenga acceso a servicios de salud, este acceso implica el de tipo preventivo, promocional, recuperativo y de rehabilitación. Esta ley se vio fortalecida por otras regulaciones, tales como el Decreto de Urgencia 017-2019 (2019) mediante el cual se buscaba garantizar la protección del derecho de salud, cerrando la brecha entre población asegurada y no asegurada en territorio nacional (Ley N° 29344, 2019). Este impacto fue positivo, ya que, en el reporte de registro nominal de asegurados en enero del año 2022, según la población “registro vivo” por RENIEC, el

98.96% contaba con algún tipo de aseguramiento en salud (Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD], 2022a). En el último reporte se evidencia que, teniendo en cuenta la proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en cuanto al número de población, se ha superado el 100% de la cobertura a algún seguro de salud (SUSALUD, 2023).

Las entidades prestadoras de salud o también denominadas EPS por sus siglas son organizaciones privadas que prestan servicios de atención en salud, cuya infraestructura puede ser propia y/o de terceros, y se encuentran reguladas por SUSALUD (Portal del Estado Peruano, 2024) que les permite complementar los servicios de atención en salud que presta EsSalud al régimen contributivo. El mercado asegurador peruano, cuenta con planes de salud y aseguramiento que ofrece beneficios a los asegurados. Un beneficio dentro del plan EPS que las aseguradoras ofrecen es el chequeo preventivo, que lo lleva a cabo a través de alianzas estratégicas con centros de salud y/o clínicas. Estos chequeos son gratuitos al usuario y están establecidos de acuerdo con el rango de edad y sexo.

La evolución de asegurados según grupo de Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS), denota que, en el rango de un año que comprende desde Julio 2022 hasta Julio 2023 las EPS han aumentado en 5.5% el número de afiliados en todo el Perú (SUSALUD, 2022b; SUSALUD, 2023). A pesar de tener un aumento considerable en este periodo, el aseguramiento bajo el Sistema Integral de Salud (SIS) sigue siendo el protagonista en nuestro país y las características que debería cumplir un seguro, como ser preventivo, promocional, recuperativo y de rehabilitación en condiciones adecuadas, no se cumple.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha recomendado realizar un chequeo médico preventivo como mínimo, una vez al año, con la finalidad de detectar enfermedades en estadio temprano, tales como hipertensión, diabetes, obesidad, enfermedades cardiovasculares, oncológicas, así como el riesgo de enfermedades de salud mental, entre otras y reducir las complicaciones; o evidenciar factores de riesgo y promover estilos de vida saludables. En el Perú, estos chequeos son promovidos a través del Ministerio de Salud (MINSA) mediante Resolución Ministerial N° 300-2023/MINSA, y además se pueden realizar como parte de los beneficios de una póliza

EPS. Lamentablemente, de acuerdo con la data brindada por el MINSA, sólo 3 de cada 10 peruanos recurren al chequeo preventivo. También es importante mencionar que el 48% de la ciudadanía no acude a una consulta médica aun cuando padece de alguna sintomatología y dentro de este porcentaje el 8% tiene como motivo principal, la escasez económica. Asimismo, se tienen porcentajes que abordan la calidad en la atención, locación del centro de servicios de salud y la automedicación (Ministerio de Salud [MINSA], 2023).

No cabe duda de que, el cuidado de la salud y el bienestar físico y mental se ha visto incrementado a raíz de la pandemia COVID-19, es por ello que la necesidad de llevar una vida sana y de realizar hábitos que contribuyan a mejorar nuestro bienestar se ha vuelto una tendencia en los últimos años. En ese sentido, hemos visto por conveniente, desarrollar el proyecto en el distrito de Santiago de Surco, que además de ser el distrito que concentra mayor cantidad de afiliados a una EPS, dentro de nuestros distritos objetivo (SUSALUD, 2023), y pese a tener competencia ya posicionada dentro de la zona, siendo un mercado maduro, consideramos que es aún un mercado no saturado con una importante brecha en el servicio, ello se pone en evidencia al analizar los datos obtenidos de una reconocida Clínica local en la que, posterior al cierre de los servicios ambulatorios durante la pandemia COVID-19 y la reanudación del servicio de chequeo preventivo en el 2021, se realizó un total de 6627 atenciones por chequeo preventivo en ese mismo año, 12846 en el 2022, 14558 en el 2023 y 7124 hasta el mes de marzo 2024. Teniendo una cola de espera promedio de 46 días, identificando como oportunidades de mejora, de acuerdo con la precepción y la experiencia del paciente, la necesidad de aumento de cupos para chequeos preventivos y la necesidad de tener mayores canales de atención para programar los chequeos preventivos.

Por otro lado, el INEI en el reporte técnico trimestral de abril-junio del 2023 “Condiciones de Vida en el Perú”, reafirma el aumento de algún problema de salud crónica a nivel nacional, por ejemplo, en el año 2019 el 36.9% presentaba algún problema de salud crónico versus el resultado que corresponde a este trimestre que asciende a 41.9%. A nivel urbano, en el 2019 el 39% presenta algún problema crónico a diferencia del trimestre abril-junio del 2023 que el 43.6% padece algún problema crónico. La población más afectada a nivel urbano se encuentra la población entre 50-59

años y 60 a más años. En estos 2 grupos el porcentaje supera el 50% de afectados. Sobre la búsqueda de atención médica, la población con algún problema de salud a nivel urbano en el segundo trimestre 2023 con respecto al año 2022 aumentó en 7.4% teniendo como referente la asistencia médica en una farmacia o botica (17.6%) seguido de la asistencia en un servicio médico particular que incluye las clínicas particulares y consultorio médico particular (6.6%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023).

En tanto, al reporte del setiembre del 2023, los afiliados a una EPS en Lima ascienden a 699 542 (SUSALUD, 2023), que representaría un 8% de la población limeña.

A pesar de contar con el Aseguramiento Universal en Salud, el gasto de bolsillo representa una problemática para el sistema de gestión de salud peruano. En el año 2019, el ciudadano asegurado en ESSALUD fue el que mayor gasto de bolsillo realizó (37.2%) y de acuerdo con la publicación de Cuentas de Salud Perú del MINSA, para el período 2002-2019, el gasto de bolsillo en el Perú ascendió a 28.3%, porcentaje que se encuentra elevado, ya que supera al límite establecido por la Organización Mundial de la Salud de 20% (MINSA, 2021). Asimismo, un estudio presentado por la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID, 2021), indica que, para el año 2019 el gasto de bolsillo en salud que engloba medicamentos, consultas médicas, análisis y otros, para las personas que presentaron algún problema de salud, estuvo conformado por el 80.1% del gasto total, equivalente a S/9,053.8 millones. Finalmente, este estudio indica que el 44.1% de gasto de bolsillo se concentra en Lima Metropolitana.

Estas son las oportunidades que nos impulsan a llevar a cabo la creación de un centro médico preventivo de categoría I-3 en el distrito de Santiago de Surco, teniendo como pilares la tecnología e innovación, con la finalidad de resolver la demanda insatisfecha identificada.

## **1.1 NOMBRE**

Centro Médico BienSalud

Slogan: Cerca a ti y a tu familia

BienSalud es un centro médico de categoría I-3 que cuenta con atención presencial y virtual, enfocado en brindar atención preventiva y ambulatoria integral, ofreciendo a los pacientes el beneficio de contar con herramientas tecnológicas como nuestra aplicación digital (App). Con el apoyo de la tecnología, este centro médico busca que el paciente comprenda los hallazgos encontrados en su evaluación médica, pueda tener un reporte histórico y gráfico de las distintas especialidades a las que ha acudido, así como de su tratamiento.

## **1.2 ENFOQUE Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **A. Misión**

Crear un vínculo de confianza entre el paciente y BienSalud a través de un servicio personalizado, enfocado en cumplir con los protocolos de chequeo preventivo / consulta ambulatoria presencial y/o virtual (App) con calidez y profesionalismo, cuyas herramientas estén respaldadas por la innovación tecnológica en salud, logrando el bienestar de nuestros colaboradores y la satisfacción de nuestros pacientes.

### **B. Visión**

En los próximos 2 años, ser reconocido como un centro médico que brinda servicios de salud confiables y atención preventiva de forma integral, teniendo como prioridad la satisfacción del paciente a través de una experiencia memorable.

## **1.3 PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor pone al paciente como prioridad y radica en la oportunidad de la atención y la ejecución del protocolo de chequeo preventivo en el menor tiempo posible, dado porque el servicio brindado por BienSalud será principalmente el chequeo

preventivo, partiendo desde la programación y finalizando la entrega de resultados y seguimiento de algún hallazgo fuera de lo normal, ofreciéndole al paciente una inmediata derivación al servicio de atención ambulatoria para el abordaje oportuno. Por lo que, aplicando el enfoque de un modelo integral se buscará ofrecer una atención personalizada, ya sea virtual o presencial con el objetivo de asegurar que el paciente comprenda sus resultados y pueda completar el círculo de atención en una consulta ambulatoria.

Nuestros pacientes tendrán la posibilidad de acceder la aplicación (App) gratuita del Centro Médico en la que no sólo podrá consultar sus resultados, sino que también tendrán un informe comparativo y en retrospectiva, con acceso a los módulos de farmacia, laboratorio, informes de imágenes, staff médico disponible, agendamiento, método de pago; así como a su historia clínica completa, haciendo a nuestros pacientes dueños de su historia clínica, brindando una experiencia innovadora que transmita confort y accesibilidad a los pacientes.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Este proyecto tiene como objetivo principal atender la demanda identificada en torno a los pacientes afiliados a una EPS que buscan realizar un chequeo preventivo anual y que no están satisfechos con la atención brindada o que no logran agendar una atención por saturación del servicio en los Establecimiento de Salud asociados a sus EPS; así como brindar el servicio de consulta ambulatoria. BienSalud permitirá a sus pacientes acceder a los servicios de salud para una atención preventiva con enfoque integral, a través de un servicio confiable y rápido, que asegure una adecuada atención junto a nuestro staff médico cumpliendo con los estándares de calidad

### **1.4.2 Objetivos secundarios**

Como objetivos secundarios, BIENSALUD se encuentra en la búsqueda constante de oportunidades que permitan:

- Optimizar el tiempo de espera para concretar la atención al paciente.










- Posicionarse por la calidad de atención de servicio integral, teniendo un nivel de satisfacción del 80% de nuestros clientes y de esta manera, lograr su fidelización.
- Generar una cultura organizacional enfocada en generar confianza entre pacientes y médicos.
- Promover la atención personalizada con personal calificado y profesionales médicos especialistas.
- Establecer una sinergia entre servicios los servicios de Chequeo Preventivo y consulta ambulatoria.
- Promover, a través de la educación y concientización, el uso del aplicativo ofrecido por BienSalud para beneficio del paciente.

## 1.5 MODELO CANVAS

A continuación, se detalla el diagrama CANVAS de BienSalud.

**Figura 1**

### *CANVAS de BienSalud*

Asociaciones claves 	Actividades claves 	Propuesta de valor 	Relaciones con clientes 	Segmentos de mercado 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor de servicios de apoyo.</li> <li>• Empresas Aseguradoras de Salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación con las Empresas Aseguradoras de Salud y proveedores.</li> <li>• Programación y agenda médica.</li> <li>• Atención médica.</li> <li>• Configuración y mantenimiento de la plataforma y APP.</li> <li>• Facturación y cobranzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio integral con seguimiento personalizado que permite el abordaje temprano, con respaldo tecnológico centrado en el paciente, que le brindará acceso a su información para mejorar la toma de decisiones.</li> <li>• Permitir a las IAFAS generar mayor satisfacción y reducir el tiempo de espera para sus asegurados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de atención personalizada del servicio</li> <li>• Integralidad.</li> <li>• Calidez en la atención y asistencia directa en el Centro Médico, call center y App.</li> <li>• Priorización médico paciente.</li> </ul>	<p>Población con demanda de salud insatisfecha: Pacientes de comprendidos entre 1 hasta más de 76 años, segmentados según protocolos, que cuenten con una EPS y que residan o trabajen en Santiago de Surco y distritos aledaños. Personas que buscan atención en salud. *Empresas Aseguradoras de Salud.</p>
<b>Recursos clave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicos especialistas.</li> <li>• Herramientas tecnológicas: Plataforma de soporte, App y call centes.</li> <li>• Infraestructura y equipamiento biomédico.</li> <li>• Servicios de apoyo al diagnóstico.</li> <li>• Servicio de Farmacia (petitorio de medicamentos genéricos de marca).</li> </ul>		<b>Canales</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sede principal en Santiago de Surco.</li> <li>• Aplicativo móvil, redes sociales, plataformas digitales.</li> </ul>		
<b>Estructura de costes</b>  <p>Costos de infraestructura y mantenimiento. Costos de equipos biomédicos e insumos. Costos Fijos / Costos variables Capital de trabajo</p>		<b>Fuentes de ingresos</b>  <p>Desarrollo de unidades de ventas: chequeos preventivos y consultas de médicas ambulatorias presencial y virtual. Ventas captadas por dos canales: A través de IAFAS y venta directa</p>		

*Nota.* Elaboración propia.

Finalmente, el presente estudio está dirigido a demostrar la viabilidad técnica, comercial y económica financiera del proyecto denominado propuesta de un modelo de negocio basado en un Centro Médico preventivo ubicado en el distrito de Santiago de Surco.

## **II. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **2.1.1 Entorno Político**

La pandemia desatada por la COVID-19 reconfirmó la necesidad de poder implementar políticas donde las limitaciones del sistema de salud fueran abordadas de tal manera que la demanda ciudadana fuera atendida y el acceso a un servicio de salud fuera cubierto. A través del Decreto Supremo 164-2021-PCM (2021) se da la aprobación de la Política General de Gobierno (PGG) para el periodo 2021-2026. En esta política se establecieron 10 ejes interrelacionados que cuentan con lineamientos y líneas de intervención para asegurar el alcance de los objetivos trazados. El primer eje, Generación de bienestar y protección social alimentaria, cuenta con lineamientos de los cuales, los 2 primeros contemplan de manera directa el tema de salud. El primero, concentra las acciones en el manejo de la Pandemia COVID-19 y dentro de las intervenciones refuerzan la importancia de establecer diagnósticos, cumplimiento del esquema de vacunación y asegurar contar con el número de vacunas e insumos. El segundo lineamiento se encuentra dirigido a la preservación de la vida y la salud. Las acciones para este se enfocan en tener un sistema de salud universal descentralizado, participativo y que a su vez se encuentre unificado y sea gratuito. Ambos enfoques tanto de contención como de miras a un desarrollo debe tener en cuenta que no basta con que el ciudadano tenga un seguro activo sino que en todo el territorio pueda asegurar que la información esté al alcance del profesional, para esto es necesario recordar la importancia de desplegar de manera uniforme el sistema de historia clínica electrónica (SIHCE), impulsar y fortalecer el servicio de telesalud, promover el programa de residentado médico en hospitales de la región para asegurar la oferta de especialistas, establecer puntos de trabajo en común con los gobiernos

regionales para asegurar una red integrada de salud y finalmente concientizar sobre la importancia de la vigilancia ciudadana para el autocuidado.

Sin embargo, aún se conoce que el sector salud peruano, no tiene buenas condiciones estructurales que le permitan enfrentar situaciones críticas, tal como se puso en evidencia durante la pandemia Covid-19, estas carencias responden a, entre otras razones, las brechas tangibles respecto a capital humano, infraestructura y tecnología; elevada informalidad laboral y ausencia de una política de protección social que se ha visto recurrente en el tiempo; además de una deficiente tarea de gestión, lo que termina haciendo ineficiente el sistema de salud. Más aún, la puerta de entrada al sistema de salud, que está dada por los establecimientos de salud de primer nivel, no cuenta con mejoras significativas o estas son muy escasas, y la organización de las redes integradas continúa siendo incipiente. Ello sumado a la inestabilidad política, que dificulta la toma de decisiones y la institucionalidad (Videnza Consultores, 2022).

La turbulencia política impacta de manera negativa en el proceso de recuperación de la economía. Principalmente porque cualquier toma de decisión de inversión conlleva incertidumbre, ello se ve potenciado por la incertidumbre que genera la inestabilidad política que vivimos. Consecuentemente, los inversionistas ven postergadas sus decisiones y los consumidores hacen lo propio, dado que el desconocimiento hacia lo que puede pasar en el futuro genera que opten por esperar antes de asumir deudas o ejecutar algunas compras. La falta de certeza nos orienta a ser cautelosos, haciendo que la recuperación de la economía sea más lenta. Sin embargo, no solo se trata de la turbulencia política local, Estados Unidos, China y la Eurozona, que en conjunto generan casi el 50% de la producción mundial, también están atravesando problemas serios (Parodi, 2023).

### **2.1.2 Entorno Económico**

Posterior la crisis del 2019 iniciada por la pandemia covid-19, el restablecimiento surgido en el 2021, se explica principalmente por la demanda interna y sus componentes, de los cuales destaca en primer lugar, la inversión privada, resultante del acelerado incremento de la actividad en el sector de la construcción; en menor

medida, pero no menos importante, aportaron a este restablecimiento, el consumo privado, el consumo público y la inversión pública (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2021).

Durante el 2022, la recuperación de la situación sanitaria dio pie al resurgimiento del mercado laboral y de la mayor parte de las actividades económicas. Aun así, la confianza depositada por parte del sector empresarial se mantuvo pesimista durante la mayor parte del año, lo que se vio potenciado por la incertidumbre política y los conflictos sociales desatados a lo largo de ese mismo año, situación que frenó el crecimiento de la inversión privada, sobre todo de los sectores no mineros (BCRP, 2022)

En tanto, el consumo privado aumentó 3.6% durante el 2022, lo que contribuyó al crecimiento económico con 2,4 puntos porcentuales. Se evidenció también ingresos más altos y un incremento en el nivel de ocupación, acentuado por el dinamismo dado en el mercado laboral, lo que sustentó el gasto que realizaron los hogares tanto en bienes como en servicios (BCRP, 2022)

Respecto al dinamismo del mercado laboral, el informe mensual de empleo formal y privado a mayo 2023 a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo reportó, dentro de los resultados principales, el crecimiento del sector formal privado en un 3.7% en relación al año previo. El crecimiento consecutivo ha sido notorio después de la crisis sanitaria. Se registró un aumento de 3 millones 899 mil trabajadores que significó 141 mil puestos de trabajo, teniendo como referencia el mismo mes del año 2022. Dentro de la población con mayor porcentaje de contratación se encontró la población femenina, cuyo incremento fue de 5.8% versus el masculino que fue 2.7% (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2023). De una manera indirecta, se podría concluir que la afiliación a una EPS podría haberse visto factible teniendo en cuenta los beneficios que se tengan dentro de la empresa.

Por otro lado, según el informe de expectativas macroeconómicas realizado a través de la encuesta mensual en agosto 2023 por el Banco Central de Reserva del Perú, la expectativa de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), disminuyó a un rango de 1,0 a 1,9%; en tanto para el 2024, se establece entre 2,3 y 2,6%. Mientras que para

el 2025, los especialistas refieren un crecimiento entre 2,7 y 3.0%. Respecto a los indicadores empresariales, en agosto de 2023, los indicadores relacionados a la situación actual se vienen recuperando, entre ellos destacan los de órdenes compra, situación del negocio y los de ventas. Esta recuperación sucede de manera similar, con la mayor parte de indicadores de expectativas. Al igual que lo sucedido en julio 2023, de un total de 18 indicadores, 7 se ubican en el rango optimista (BCRP, 2023). Por lo que, el crecimiento económico resultante de los años previos, impactados por la pandemia covid-19, se muestra desfavorecido en contraste con el escenario actual y las expectativas para los próximos años que reflejan estabilidad en el entorno económico y reanudación del crecimiento.

En general, podríamos decir que, la estructura macroeconómica del Perú se proyecta y continúa siendo sólida; como parte del PBI, la deuda pública es reducida; hay confianza en el banco central y las reservas internacionales son importantes. En paralelo, la economía del Perú viene atravesando considerables retos estructurales, por lo que unos de los objetivos que resulta sumamente importante consiste en cerrar la brecha del sector informal, el cual brinda empleo de escasa productividad a, por lo menos, a tres cuartas partes de los empleados. Otro objetivo está relacionado con la mejora de la calidad de los servicios que brinda el gobierno, tales como la salud y educación. Superar estos desafíos es de vital importancia para lograr el crecimiento y con ello reducir los niveles de pobreza en el país (Grupo Banco Mundial, 2023a).

Finalmente, en cuanto a los servicios de salud, un estudio publicado en el 2023 y realizado por Total Market Solutions consultora, en el que se evalúa la evolución de los servicios privados de salud en el mercado, refiere que, luego de evidenciar un constante crecimiento desde el 2017, la facturación de las clínicas locales en el 2022 muestra un descenso, sin embargo, se ve una recuperación el 2021, con un notable crecimiento en el 2022 que se sostiene como una tendencia. Asimismo, este estudio señala que en el 2022 la facturación de las clínicas fue de S/ 2,432 millones, que, segregado por ingresos, el primer lugar corresponde al copago o los gastos directos de bolsillo del usuario, lo cual hace un total de S/ 377 millones, creciendo un 27.9% respecto al 2021; en segundo lugar, la facturación por EPS, seguros y otros asciende a S/ 2,055 millones, mostrando un crecimiento del 2.6% (Asociación Médica Peruana [AMP], 2023).

### **2.1.3 Entorno Social**

Según CPI, Market Report N° 003, elaborado en mayo del 2021, la población de los distritos de Jesús María, Barranco, La Molina, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Lince, Miraflores, San Isidro, San Borja, San Miguel, Surquillo y Santiago de Surco se ubica en los siguientes niveles socioeconómicos: AB 69,1%, C 24,1%, D 5,7% y E 1.1% (CPI, 2021). Además, Lima Metropolitana concentra un 25% de población entre 25 y 39 años y los distritos de San Juan de Miraflores, Santiago de Surco y Chorrillos, se encuentran en la lista de los 20 distritos más poblados de Lima Metropolitana y el Callao (CPI, 2023).

Según el informe elaborado por IPSOS respecto a los perfiles zonales 2022, Lima Metropolitana cuenta con 11.3 millones de habitantes, de los cuales, en la denominada Lima Oeste, conformada por los distritos de Lince, Jesús María, Barranco, La Molina, Miraflores, Magdalena del Mar, San Borja, Pueblo Libre, San Isidro, San Miguel, Surquillo y Santiago de Surco, la población tiene en promedio 43 años. Además, concentra una importante población de adultos mayores. Casi todos los habitantes son considerados internautas y tienen presencialidad en redes sociales; finalmente, su ingreso promedio familiar mensual asciende a de S/ 7,517 considerando un gasto de S/ 5,040 (IPSOS, 2022)

Se sabe también que, desde el auge del internet, las últimas generaciones han convivido y crecido acorde con los cambios tecnológicos y han desarrollado habilidades y capacidades que les permiten integrarse eficientemente al mercado digital. El cual hoy se reafirma como una necesidad en el sistema, que se aceleró y evidenció muy claramente durante y post pandemia covid-19.

### **2.1.4 Entorno Tecnológico**

Los Sistemas de Gestión de Información en Salud (SGIS) a nivel mundial se han convertido en una herramienta muy importante para el manejo de operaciones de los sistemas de salud a nivel mundial y el Perú no es una excepción. El contar con un sistema de gestión de la información no sólo optimizaría la experiencia y los servicios desde el punto de vista del usuario, también contemplaría la solución a nivel de la

prestación, el financiamiento, el abastecimiento, el recurso humano y finalmente, sería utilizado como herramienta para vigilancia en salud pública.

El sistema de salud peruano, al igual que muchos países latinoamericanos se encuentra fragmentado entre los subsectores. Asimismo, la resistencia al cambio, la alta rotación de talento y los recursos limitados durante la crisis de la COVID-19 puso en evidencia la ausencia de la capacidad en el manejo de información y la pobre trazabilidad de los recursos estratégicos en salud.

Es importante resaltar que, en el Perú, las necesidades en salud se intentan cubrir por medio del Modelo de cuidado integral de salud por curso de vida (MCI). Para que este modelo pueda cumplir con el objetivo, se necesita tener el modelo de Redes Integradas de Salud (RIS) actualizado, de esta manera se aseguraría que el usuario pueda ser atendido en distintos establecimientos, ya sea por referencia o desplazamiento (Grupo Banco Mundial, 2023b).

El Ministerio de Salud (MINSA) reconoce la importancia y utilidad de un sistema de gestión de la información, por lo tanto, se ha promovido la legislación para poder estandarizar los datos en el sector salud. Un ejemplo de los aplicativos desarrollados, es la puesta en marcha de la Historia Clínica Electrónica que hasta el año 2022 sólo ha alcanzado un 15% de presencia en los establecimientos de salud (Banco Mundial Blogs, 2023).

### **2.1.5 Entorno Legal**

Teniendo en cuenta el Decreto Supremo 030-2020-SA (2020), mediante el cual se Reglamenta la Ley N° 30895 Ley que fortalece la Función Rectora del Ministerio de Salud, el MINSA está encargado de la rectoría y desempeña una gestión transversal. A su vez, tenemos a los gobiernos regionales que se enfocan en brindar servicios de salud en sus respectivos departamentos con excepción Lima, en donde el mismo MINSA se encuentra a cargo. La supervisión de la disponibilidad, aceptabilidad y oportunidad del servicio de salud se encuentra regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD). Asimismo, tenemos la participación de algunos Ministerios como el Ministerio de Defensa (MINDEF), Ministerio del Interior (MININTER) y el Ministerio de Trabajo

y Promoción del Empleo (MTPE). Estos actuarían como conductores y modulan el financiamiento tanto para el sector público como para el seguro social. Adicionalmente, se cuenta con distintas prestaciones que van desde la red pública como el gobierno regional, hospitales hasta las redes privadas.

Con carácter de supervisión, además de SUSALUD, se tiene a la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) con sus diferentes órganos descentralizados y la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA).

Este conjunto de entidades tiene como objetivo hacer cumplir la Ley 26842, Ley General de Salud de la mano con el Decreto Supremo N°013-2006-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo.

Finalmente, luego de dar cumplimiento a los requisitos para iniciar actividades de los establecimientos de servicios de salud, se debe tener el permiso de la Municipalidad el cual de ser aprobado implicaría visitas para verificar que el funcionamiento sea el correcto.

### **2.1.6 Entorno Medioambiental**

Al tener una diversidad ecológica tanto de especies como de ecosistemas, el Gobierno del Perú debe asegurar la conservación de estos recursos naturales. Es por eso la importancia de adoptar políticas ambientales para preservar y cuidar las zonas vulnerables.

El reporte presentado en el año 2022 por la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), detalla que la crisis generada por la COVID-19 promovió la migración a entornos digitales (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP], 2022).

Esta migración se hizo evidente en distintos campos como el económico, educación, trabajo, entretenimiento y el área de salud no fue una excepción.

El desarrollo de aplicativos, inteligencia artificial y consumo digital obliga al Gobierno a ir de la mano con la realidad, lamentablemente, a pesar de haber adoptado estrategias en medio de la pandemia, estas resultaron no ser suficientes. El desarrollo de la tecnología de la información tiene campo en nuestro país para desarrollo.

Del análisis realizado, se puede concluir que si bien algunas variables del entorno como el político o legal, no son necesariamente favorables, también existen variables que brindan un escenario positivo para el desarrollo del modelo de negocio propuesto, en ese sentido, se propone establecer un plan estratégico, organizacional y de mercado que nos permita anticiparnos a las diferentes situaciones que se puedan presentar, de tal manera que sea posible analizar y redefinir de manera satisfactoria y asertiva, los cambios que se suscitan en el contexto general donde se desenvolverá el centro médico.

## 2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, PROVEEDORES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

### 2.2.1 Competidores actuales

Con el objeto determinar el grado de competencia con otras empresas que brindan servicios similares, es muy importante establecer la categorización de estas.

**Tabla 1**

*Categorías de establecimientos de salud por niveles de atención*

Nivel de atención	Nivel de complejidad	Categorías de Establecimientos de Salud
Primer nivel de atención	1er nivel de complejidad Puesto de Salud	I-1
	2do nivel de complejidad Puesto de Salud con médico	I-2
	3er nivel de complejidad Puesta de salud sin internamiento	I-3
	4to nivel de complejidad Puesto de salud sin internamiento	I-4
Segundo nivel de atención	5to nivel de complejidad Hospital I	II-1
	6to nivel de complejidad Hospital II	II-2
Tercer nivel de atención	7mo nivel de complejidad Hospital III	III-1
	8vo nivel de complejidad Instituto Especializado	III-2

*Nota.* Categorías de los establecimientos de salud. Adaptado de “Resolución Ministerial 546-2011/MINSA que aprueba la NTS N° 021-MINSA/DGSP-V.03

Norma Técnica de Salud “Categorías de Establecimientos del Sector Salud”, por MINSA, 2011.

([https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/272294/243402\\_RM546-2011-MINSA.pdf20190110-18386-cimfnp.pdf?v=1547161089](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/272294/243402_RM546-2011-MINSA.pdf20190110-18386-cimfnp.pdf?v=1547161089))

BienSalud pretende ser un centro médico de categoría I-3 que corresponde al sector privado, enfocado en brindar un servicio diferenciado de atención ambulatoria teniendo como foco principal, la evaluación preventiva

Para el análisis de nuestros competidores, hemos recurrido a la información publicada por el Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (RENIPRESS) sobre los establecimientos ubicados en los distritos de interés, tales como Barranco, Chorrillos, Miraflores, San Borja, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco y Surquillo, seleccionando los establecimientos privados que se encuentran activos y descartando aquellos que se encuentran calificados como anatomía patológica, centro de vacunación, centro odontológico, consultorios médicos de otros profesionales de la salud, diagnóstico por imágenes, hemodiálisis, centros de recuperación o reposo, medicina física, medicina hiperbárica, medicina nuclear, ortopedia, patología clínica, rehabilitación, servicio de traslado de pacientes y otras actividades que no son consideradas como competencia de BienSalud. Teniendo como resultado un total de 253 establecimientos de salud que se muestran a en el Anexo 1.

Del total de establecimientos de salud identificados previamente, se seleccionaron a los que brindan los mismos servicios que BienSalud y se realizó el análisis de los atributos de calidad valorados por los pacientes de acuerdo con el tipo de servicio y las condiciones que ofrecen con la finalidad de determinar sus fortalezas y debilidades, obteniendo el listado que de muestra a continuación.

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo de los Establecimientos de Salud ubicados en los distritos objetivo y que representan la competencia directa de BienSalud*

Establecimiento	Distrito	Servicio	Horario	Tiempo de agendamiento o del chequeo preventivo	Duración del chequeo preventivo	Tiempo de entrega de resultados	Precio de la consulta ambulatoria
Clínica Sagrada Familia Del Sur	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-V 8:00 am-8:00 pm	-	-	-	S/.40
Clínica Santa Martha Del Sur	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-S 6:30 am-8:00 pm	-	-	-	S/.75
Clínica Buenaventura	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-S 8:00 am-6:00 pm	-	-	-	S/.40
Clínica Divino Niño Jesús - Orden De Malta	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-S 8:00 am-6:00 pm	-	-	-	S/.30
Policlínico Canevaro	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-S 8:00 am-8:00 pm	-	-	-	S/.25
Centro Médico Los Ángeles	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-S 7:30 am-8:00 pm	-	-	-	S/.50
Policlínico De Salud "San Juan"	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-S 9:00 am 10:00 pm	-	-	-	S/.25
Centro Médico Buenaventura	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-S 8:00 am 6:00 pm	-	-	-	S/.40
Policlínico Medavac-Lab	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-S 7:00 am 7:00 pm	-	-	-	S/.130
Policlínico diocesano sagrada familia	San Juan de Miraflores	Consulta ambulatoria	L-V 8:00 am-5 pm S 8:00 am-1:00 pm	-	-	-	S/.30
Clínica Vista Alegre	Santiago de Surco	Consulta ambulatoria	L-S 8:00 am 8:00 pm	-	-	-	S/.80
Clínica Monterrico	Santiago de Surco	Consulta ambulatoria	L-V 8:00 am -8:00 pm S 8:00 am-1:00 pm	-	-	-	S/.400
Clínica Padre Luis Tezza	Santiago de Surco	Consulta ambulatoria	L-V 7:00 am-8:00 pm S 7:00 am	-	-	-	S/.140

				7:00 pm				
Clínica Pablo SAC	San	Santiago de Surco	Chequeo preventivo Consulta ambulatoria	L-S 7:00 am- 11:00 am	1 semana	4-5 horas	7 días (por correo)	-
Clínica de Sante Este	Maison Del	Santiago de Surco	Consulta ambulatoria	L-S: 7:00am - 07:00pm	-	-	-	S/260
Clínica Montesur		Santiago de Surco	Consulta ambulatoria	L-V 8:00 am-8:00 pm S 9:00 am- 1:00 pm	-	-	-	S/250
Jockey Salud		Santiago de Surco	Chequeo preventivo Consulta ambulatoria	L-S 7:20 am- 1:00 pm	3 días	4-5 horas	7 días hábiles correo (por correo)	-
SANNA Centro Clínico Chacarilla		Santiago de Surco	Chequeo preventivo Consulta ambulatoria	L-S 7:20 am- 1:00 pm	15 días	3-4 horas	10 días	-
Clínica Internacional Sede Surco	-	Santiago de Surco	Chequeo preventivo Consulta ambulatoria	L-V 7:30 am-1:00 pm	60 días	3-4 horas	10 – 15 días hábiles	-
Policlínico Benavides		Santiago de Surco	Consulta ambulatoria	L-V 7:00 am-6:30 pm	-	-	-	S/60
Surco Sede Central	Salud	Santiago de Surco	Consulta ambulatoria	L-S 8:00 am – 6:00 pm	-	-	-	S/40
Clínica Sanens		Surquillo	Consulta ambulatoria	L-V 7:30 am-7:00 pm S 7:30 am- 1:00 pm	-	-	-	S/250
Clínica María	Santa	Surquillo	Consulta ambulatoria	L-V 8:00 am-5:00 pm	-	-	-	S/250
Clínica Milagrosa	Virgen	Surquillo	Consulta ambulatoria	L-V 8:30 am-5:00 pm	-	-	-	S/80
Médicos Salud		Surquillo	Consulta ambulatoria	L-V 7:00 am-6:00 pm	-	-	-	S/50
Clínica Chorrillos		Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-S 6:00 am-7:00 pm	-	-	-	S/10
Clínica Parroquial Francisco Asís	San De	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-V 8:00 am-6:00 pm	-	-	-	S/25
Clínica de Sante del Sur	Maison del	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-S: 7:00am - 07:00pm	-	-	-	S/260

Clínica Real los Laureles	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-S: 8:00am - 06:00pm	-	-	-	S/.40
Servicios De Salud Guadalupe SAC.	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-V 7:00 am-4:00 pm	-	-	-	S/.30
Novamedic Sede Curva	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-V 7:00 am-5:00 pm				S/.20
Policlínico Faoz	Chorrillos		L-V 8:00 am-5:00 pm				S/.40
Jeza Salud	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-S 8:00 am-7:00 pm		1-2 horas	4 días (por correo)	S/.35-100
Policlínico Chorrillos	Chorrillos		L-V 6:00 am-7:00 pm	2-4 días hábiles	3-4 horas	2 días (por correo)	S/.30
Novamedic Sede Huaylas	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-S 7:00 am-5:00 pm				S/.30
Policlínico Municipal Chorrisalud	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-V 6:00 am-7:00 pm	2-4 días hábiles	3-4 horas	2 días (por correo)	S/.30
Clínica Ricardo Palma del Centro Médico Plaza Lima Sur	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-S 8:00 am-8:00 pm	-	-	-	S/.35
Semegua SAC	Chorrillos	Consulta ambulatoria	L-V 7:00 am-4:00 pm	-	-	-	S/.30
Clínica del Inca	Miraflores		24 horas	-	-	-	S/.150
Clínica Los Andes SAC	Miraflores	Consulta ambulatoria	24 horas	-	-	-	S/.150-200
Clínica Good Hope	Miraflores	Consulta ambulatoria	24 horas	-	-	-	S/.140-210
AUNA Clínica Delgado	Miraflores	Consulta ambulatoria	-	-	-	-	S/.150-200
Suiza Lab	Miraflores	Consulta ambulatoria	L-V 8:00 am – 6:00 pm S 8:00 am a 13:00 pm	-	-	-	S/.80
Cl Especialidades Medicas	San Borja	Consulta ambulatoria	-	-	-	-	S/.150-200
Clínica Vesalio	San Borja	Chequeo preventivo Consulta ambulatoria	L-V 7:30 am-1:00 pm	15 días	3-4 horas	7 -10 días	S/.100
Clínica Internacional San Borja	San Borja	Chequeo preventivo Consulta ambulatoria	L-V 7:30 am-1:00 pm	46 días	3-4 horas	10 – 15 días útiles	S/.150
Clínica San Borja	San Borja	Chequeo preventivo	L-V 7:30 am-4:00 pm	20 días	3-4 horas	10 días	S/.100-350 depende especialidad

---

Consulta  
ambulatoria

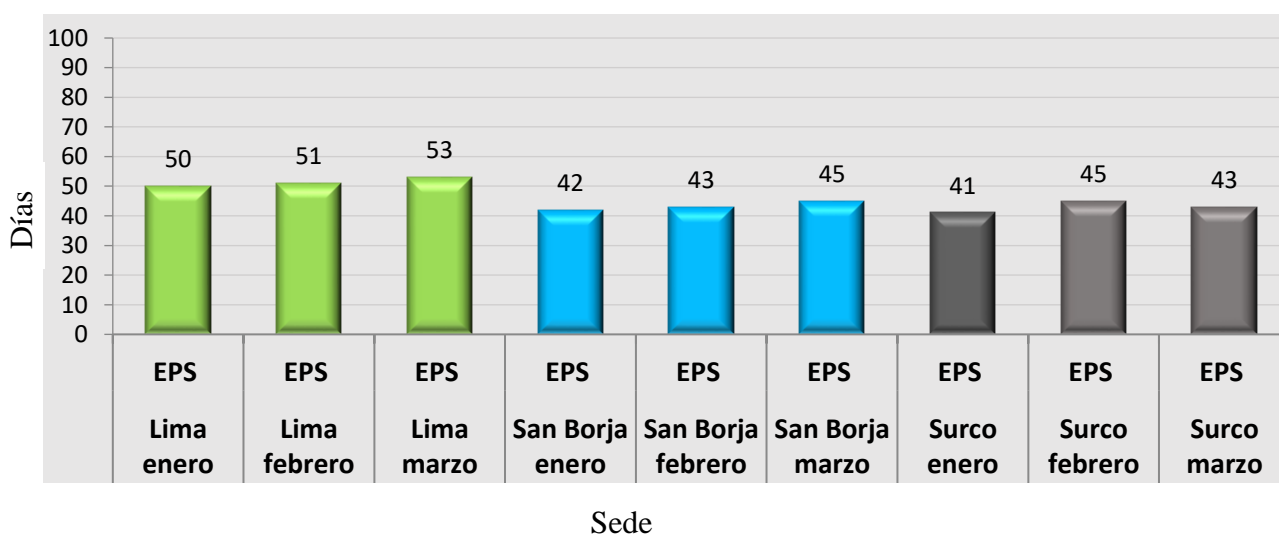
---

*Nota.* Elaboración propia

La característica de estos centros de salud radica en que brindan tanto el servicio de consulta ambulatoria y chequeo preventivo como servicio complementario o solamente el servicio de consulta ambulatoria. De acuerdo con la meta que BienSalud tiene trazada y para un análisis más exhaustivo de la competencia, se utilizó como referencia un proyectado en el número de atenciones de una clínica local de categoría II-2 que tiene en su red centros médicos de categoría I-3, uno de los cuales se encuentra ubicado en el distrito de Santiago de Surco. Este centro de salud cuenta con el servicio de chequeos médicos preventivos y dentro de las pólizas que se gestionan, se encuentra las evaluaciones EPS en ese sentido tenemos que, luego de la reapertura del servicio de chequeo preventivo post pandemia COVID-19, se realizó un total de 6627 atenciones por chequeo preventivo en el 2021, 12846 en el 2022 y 14558 en el 2023 y 7124 hasta el mes de marzo 2024. Teniendo una cola de espera de promedio de 46 días.

**Figura 2**

*Tiempo de espera para programación chequeo preventivo durante el 2024 en una clínica local*



*Nota.* Elaboración propia

Del análisis concluimos que, durante el primer trimestre del 2024, el promedio de tiempo de espera para lograr un agendamiento de chequeo preventivo fue de 46 días. Sin embargo, la sede con mayor tiempo de espera promedio fue sede Lima con 51 días.

Asimismo, al analizar la encuesta de satisfacción que se le realizó a los pacientes post ejecución de su chequeo médico preventivo durante el 2023, se pudo recopilar posibles oportunidades de mejora que reflejarían la necesidad de contar con un servicio diferenciado enfocado en resolver sus necesidades respecto los chequeos preventivos. La escala de medición utilizada fue la NPS y C-SAT. En esta última se analizó la experiencia del paciente teniendo en cuenta: Tiempo de espera en la llamada, Atención agente-escucha activa, Atención agente-amabilidad, Atención agente-conocimiento y asesoría, Atención agente-durante la llamada, Atención agente-solución, Atención agente-información, Atención agente-no solución y Atención agente-servicio.

Dentro de los puntos más resaltantes se encontraron los siguientes (ordenado de mayor a menor Q y %)

- Necesidad de aumento de cupos para chequeos preventivos: Programaciones con hasta 2 meses de tiempo de espera y si no se puede completar el chequeo el mismo día, la reprogramación tarda y no devuelven la llamada.
- Necesidad de tener mayores canales de atención para programar chequeos preventivos.
- Mejora en tiempos de espera entre especialidades.
- Mejora en amabilidad en el counter.
- Mejora de la comunicación en la preparación para el chequeo preventivo.
- Mejora en la Historia Médica de chequeo preventivo.

**Figura 3**

*Análisis de los atributos de calidad tiempo de agendamiento – tiempo de duración del chequeo preventivo en la competencia*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 4**

*Análisis de los atributos de calidad tiempo de agendamiento – tiempo de entrega de resultados de chequeo preventivo en la competencia*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 5**

*Análisis de los atributos de calidad tiempo de agendamiento – precio de consulta ambulatoria en la competencia*



Nota. Elaboración propia

### 2.2.2 Proveedores

Respecto a los proveedores del sector privado de salud, se pueden citar como principales a los siguientes.

- **Productos farmacéuticos:**

Los productos farmacéuticos y dispositivos médicos son suministrados por establecimientos farmacéuticos (laboratorios y droguerías) tanto nacionales como extranjeros. Localmente existe diversos laboratorios nacionales y transnacionales que fabrican productos con patentes caducadas con la finalidad de venderlos a un precio más accesible.

- **Laboratorios clínicos:**

Establecimientos que brindan los servicios de análisis de muestras, tales como sangre, orina, etc. Actualmente, en el mercado peruano existe basta competencia respecto a este servicio, entre ellos podemos citar a los

laboratorios Multilab, Laboratorio Clínico Roe, Laboratorio Synlab y otros, los que, generalmente, establecen contratos renovables con las entidades de salud, para ejecutar el servicio de análisis de laboratorio durante cierto período de tiempo.

- **Profesionales de la salud:**

Se conoce que, en las entidades que prestan el servicio de salud, los profesionales médicos son el principal activo estratégico que garantiza que se brinde un servicio con altos estándares de calidad. Sin embargo, de acuerdo con lo reportado en el tablero de los indicadores básicos de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), específicamente en el indicador Médicos (10 000 habitantes) de la dimensión Cobertura de servicios de salud, en el Perú, si bien, la cantidad de médicos por cada 10 mil habitantes pasó de 12,9 en el 2017 a 16,5 en el 2021, representando un aumento del 28%, este número aún es insuficiente para lograr cubrir la demanda en el sector. Estando por debajo del promedio de la Región de las Américas que es de 25.6 (OPS, 2023).

### **Tabla 3**

*Cantidad de profesionales Médicos por cada 10 000 habitantes en la Región de las Américas*

Subregión	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>América del Norte</b>										<b>25.9</b>		
Bermuda										30.9	27.0	
Canadá											27.8	
Estados Unidos										25.9		
<b>México</b>												
México												
<b>Centroamérica</b>												<b>9.9</b>
Belice												
Costa Rica												24.0
El Salvador										12.4	9.6	12.0
Guatemala												
Honduras												2.1
Nicaragua										9.4	9.2	9.0
Panamá										16.4	16.3	
<b>Caribe Latino</b>											<b>56.2</b>	<b>57.3</b>
Cuba						77.6	79.5	81.2	84.3	85.9	91.9	94.3
Guadalupe												
Guayana Francesa												
Haití												
Martinica												
Puerto Rico									28.6			
República Dominicana											19.5	19.8
<b>Zona andina</b>								<b>16.3</b>	<b>18.9</b>	<b>18.9</b>	<b>18.8</b>	
Bolivia (Estado Plurinacional de)		4.6				7.8		10.1		10.8	9.5	9.2
Colombia									22.3	23.0	23.8	
Ecuador	12.9	13.9	15.7	16.5	16.9	18.1	20.6	22.3	23.5	23.2		
Perú								12.9	13.6	13.4	14.2	16.5
<b>Región de las Américas</b>										<b>25.6</b>		

*Nota.* Información al 06 de marzo de 2024. Adaptado de “Portal de Indicadores Básicos – Región las Américas.”, por OPS, 2023 (<https://opendata.paho.org/es/indicadores-basicos/tablero-de-los-indicadores-basicos>).

Finalmente, la Federación Médica Peruana ha determinado que aproximadamente abandonan el país más de mil médicos cada año, quienes se marchan con el objetivo de encontrar mejores salarios.

### 2.2.3 Alianzas Estratégicas

Estableceremos alianzas estratégicas con quienes hacemos equipo para que nuestra atención sea óptima y garantizada.

#### 2.2.3.1 Alianzas Estratégicas con los proveedores para asegurar el servicio

- **Centro de imágenes:** Instituto de Salud Quirós cuyo propósito es brindar atención en salud, con un diagnóstico clínico preciso, utilizando las tecnologías diagnósticas y terapéuticas de última generación, de forma rápida y confiable.

- **Laboratorio:** Insitem, es un laboratorio de análisis clínicos, enfocado principalmente al servicio de diagnóstico molecular. Realizan los análisis con el uso de tecnología moderna, para lo cual mantienen un estricto control de calidad en la totalidad de los procesos involucrados en el servicio de análisis.

Tanto con el Instituto de Salud Quirós como con el Laboratorio Insitem, se establecerá un contrato que garantice un flujo adecuado que permita disponer de las utilidades lo más pronto posible. El formar parte de Centro Médico también les brindará la posibilidad de posicionar su marca en el mercado.

- **Proveedor de profesionales Médicos:** Nos brindarán el servicio de profesionales calificados y que cumplan el perfil establecido por BienSalud. Se establecerán contratos en los que se estime aumentar o disminuir las posiciones de acuerdo con la demanda del Centro Médico.

#### **2.2.3.2 Alianzas Estratégicas con las IAFAS**

- Se establecerán Alianzas Estratégicas con las principales Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud del país con la finalidad de brindar el servicio a sus asegurados, garantizando la oportunidad en la programación del servicio, lo cual mejorará los tiempos de respuesta y disminuirá la insatisfacción de sus pacientes. Adicionalmente se ofrecerá la personalización del servicio identificando a los pacientes con alguna observación para la derivación y abordaje oportuno, lo cual mejorará la siniestrabilidad de dichos pacientes.

#### **2.2.3.3 Alianzas Estratégicas con para asegurar la demanda**

- Se plantearán estrategias de marketing y publicidad que permita captar el mercado objetivo.

## 2.3 SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

### 2.3.1 Segmentación relacionada a los afiliados a una EPS

Con el objetivo de lograr cuantificar nuestro mercado objetivo, se tomó como criterio de selección a los pacientes que se encuentran afiliados a una EPS.

Según el informe de SUSALUD emitido en enero del 2024, los distritos de San Borja, Santiago de Surco, Chorrillos, Barranco, San Juan de Miraflores, Surquillo y Miraflores, los cuales representan nuestros distritos objetivo, cuentan con un total de total de 220 598 asegurados a una EPS.

**Tabla 4**

*Número de pacientes afiliados a una EPS en los distritos objetivo*

Región	Provincia	Distrito	Nº de afiliados a una EPS
Lima	Lima	Barranco	6 654
Lima	Lima	Chorrillos	22 277
Lima	Lima	Miraflores	36 479
Lima	Lima	San Borja	38 151
Lima	Lima	San Juan De Miraflores	16 918
Lima	Lima	Santiago De Surco	83 905
Lima	Lima	Surquillo	16 214
Total			220 598

*Nota.* Información al 09 de marzo de 2024. Adaptado de “Reporte de afiliados a nivel distrito”, por SUSALUD, 2024 (<http://renipress.susalud.gob.pe:8080/wb-renipress/inicio.htm#>)

Motivo por el cual, nuestro mercado potencial está constituido por los pacientes de las principales aseguradoras privadas, como Pacífico EPS, Rímac EPS, Sanitas EPS y MAPFRE EPS, residentes en Lima Metropolitana.

Respecto a los chequeos preventivos, se aplicarán protocolos estandarizados según grupos etarios.

#### 1.1.1 Segmentación relacionada al portafolio de BienSalud

Según CPI (2021) Lima concentra 10 millones 884 mil habitantes, se selecciona este departamento dado su representativo número de habitantes, accesibilidad geográfica y de infraestructura registrada a nivel nacional. Como ya se mencionó previamente,

nuestros distritos objetivo serán inicialmente, San Borja, Miraflores, Santiago de Surco, Chorrillos, Barranco, San Juan de Miraflores y Surquillo, debido a que ellos reúnen la población del nivel socioeconómico focal B y C, quienes cuentan con el poder adquisitivo para acceder a los servicios de salud y en donde el acceso a internet fijo o móvil, a diciembre del 2021, alcanzó un 99,5 % y 94,5 % de los hogares, respectivamente, tal como lo señala el análisis realizado por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) en el 2022 (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2022).

De acuerdo con el reporte de “Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación de los hogares”, diseñado en base a los resultados obtenidos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), Lima, que concentra aproximadamente al 50% de la población urbana total del país, para el primer semestre del 2021, registró un aumento respecto a la accesibilidad a internet, alcanzando un 80,9 % de familias con la posibilidad de acceder a este servicio desde sus hogares, con ello superando al año precedente (INEI, 2021). En BienSalud, pretendemos dejar para una segunda etapa la captación de otros mercados en los distritos de Lima Sur, en los que se proyecta una mejora en la infraestructura de acuerdo con lo reportado por OSIPTEL.

Por lo antes expuesto, en BienSalud enfocaremos nuestros esfuerzos en satisfacer la demanda de atención en salud preventiva, buscando que el paciente pueda comprender su estado de salud y en caso se tenga que tomar decisiones, puedan ser partícipes, contribuyendo a completar las diversas etapas involucradas en su diagnóstico de acuerdo con nuestra capacidad resolutoria.

### **Tabla 5**

*Segmentación por grupo etario*

<b>Niños</b>	<b>Hombres y mujeres</b>
1-17 años	18 a 39 años
	40 a 49 años
	50 a 59 años
	60 a 75 años
	76 a más

*Nota.* Elaboración propia.

Cada grupo tendrá un enfoque de acuerdo con las necesidades que la EPS requiera de acuerdo con el tipo de chequeo que se realice cada paciente.

### **III. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA**

La puesta en marcha de una empresa que brinda servicios, como BienSalud, debe fundamentarse principalmente en el cumplimiento de la regulación general de la República peruana, específicamente de sus organismos, tales como el Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y de la Municipalidad distrital, en este caso, de Santiago de Surco.

#### **3.1 MARCO LEGAL**

Las principales normas se citan a continuación:

- Ley N° 26842, Ley General de Salud
- Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales
- Ley N° 29414, Ley que establece los Derechos de las Personas Usuarias de los Servicios de Salud.
- Ley N° 30024, Ley que crea el Registro Nacional de Historias Clínicas Electrónicas.
- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades
- Decreto Legislativo N° 1158, que dispone medidas destinadas al fortalecimiento y cambio de denominación de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud.
- Decreto Supremo N° 013-2006-SA Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo.
- Decreto Supremo N° 003-2013-JUS Reglamento de la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales.
- Decreto Supremo N° 027-2015-SA Reglamento de la Ley N° 29414, Ley que establece los Derechos de las Personas Usuarias de los Servicios de Salud.
- Decreto Supremo N° 009-2017-SA Reglamento de la Ley N° 30024, Ley que crea el Registro Nacional de Historias Clínicas Electrónicas.

### **3.2 NORMATIVIDAD REQUERIDA PARA LA CREACIÓN DE BIENSALUD**

Se listan las principales normas:

- Registro en RENIPRESS.
- Acreditación de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo: NTS N° 050-MINSA/DGSP-V.02. Norma Técnica de Salud para la acreditación de establecimientos de Salud y Servicios Médicos de apoyo.
- Guía Técnica del Evaluador para la Acreditación de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo.
- Decreto Supremo N° 005-2012-TR Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Licencia de Funcionamiento Municipal del distrito de Santiago de Surco.
- Reglamento de Licencias de Funcionamiento y Autorizaciones en el Distrito de Santiago de Surco.
- Licencia del Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI).
- Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR).

### **3.3 OBLIGACIONES Y BENEFICIOS TRIBUTARIOS**

Respecto a la estructura tributaria, BienSalud se establecerá como una empresa de tipo Sociedad Anónima Cerrada, registrada como una Micro y Pequeña Empresa (MYPE), con los beneficios laborales y tributarios que a esta le correspondan.

Las empresas constituidas como S.A.C. responden a las siguientes características:

- Puede estar conformada 2 o hasta 20 socios.
- No se involucra el patrimonio personal de los socios.
- Está conformada por la Junta General de Accionistas y el Directorio.
- No es necesario que los accionistas estén inscritos en los registros públicos.

Con fines tributarios, nos acogeremos al régimen MYPE Tributario - RMT, el cual es aplicable a las micro y pequeñas empresas cuyos ingresos netos no sean mayores a 1700 unidades impositivas tributarias (UIT) en el ejercicio gravable con rentas de tercera categoría.

Los beneficios que ofrece este tipo de régimen se citan a continuación:

- El impuesto se calcula en concordancia con la ganancia que se obtuvo.
- Es posible emitir comprobantes de pago en cualquier tipo.
- Válido para ejecutar actividades económicas indistintas.
- Se llevan libros contables en función de los ingresos.

Asimismo, nos acogemos a la Prórroga del pago del IGV - Ley N 30524, Ley de prórroga del pago del impuesto general a las ventas (IGV) para la micro y pequeña empresa; mediante la cual se permite prorrogar el pago del IGV de un período tributario hasta por tres meses.

Las principales obligaciones tributarias y laborales se listan a continuación:

- Impuesto a la renta anual del 29.5%.
- Impuesto General de las Ventas (IGV) mensual, constituido por el 18%.
- Seguro social acorde al régimen laboral de las MYPE, lo que representan aportes del 9% a EsSalud.
- Depósito por compensación por tiempo de servicio CTS.
- Cobertura de SCTR (Portal del Estado Peruano, 2023).

El personal será contratado de acuerdo con la regulación exigible para una MYPE. Para determinar el costo real de la planilla, se deberá tener en cuenta los denominados costos laborales. Esto quiere decir que por cada sol que se pague al colaborador, se tendrá que adicionar lo correspondiente a los costos laborales.

#### **IV. PLAN ESTRATÉGICO**

Dado que existen varios centros médicos en el Perú, BienSalud se centra en generar una cultura organizacional enfocada en generar confianza entre pacientes y médicos, promover la atención personalizada a través de los médicos especialistas y contando con el personal altamente calificado, además de optimizar el tiempo de atención para nuestros pacientes. Todo ello con la finalidad de ofrecer un servicio integral y personalizado con una atención enteramente orientada a resolver las necesidades específicas del paciente.

## **4.1 ANÁLISIS DEL NEGOCIO**

Para este análisis, el cual busca determinar el nivel de atractividad del modelo de negocio planteado, tomaremos como referencia la Teoría de la Cinco Fuerzas de Porter.

Estas cinco fuerzas competitivas establecidas por Michael Porter tratan sobre la importancia de conocer la competencia y rentabilidad del sector donde se pretende iniciar operaciones. Así mismo, esta comprensión de las cinco fuerzas debería ser interpretado como el punto de inicio que permitirá plantear la estrategia, dado que pone en evidencia los puntos más relevantes del entorno competitivo.

Las fuerzas de Porter comprenden un modelo que postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria (Hax & Majluf, 2004, p. 100).

Tanto la rentabilidad como la competitividad van a determinar la estructura de un sector comercial y pese a que diversos factores pueden, en el corto plazo, influenciar negativamente en la rentabilidad de un sector, será la misma estructura del sector, la cual se pone de manifiesto a través de las fuerzas competitivas, la que va a determinar la rentabilidad del sector tanto en el mediano como en el largo plazo (Porter, 2008).

Comprender las fuerzas competitivas nos permite conocer la rentabilidad actual de un sector, pero, además, nos brinda las herramientas necesarias para anticiparnos a la competencia e influenciar en ella a largo plazo. Esta comprensión también es clave para lograr, de manera eficaz, un posicionamiento estratégico, lo que finalmente resulta crucial para la estrategia (Porter, 2008).

### **4.1.1 Rivalidad entre competidores (Medio)**

Nuestra principal competencia, son las clínicas particulares ubicadas en Santiago de Surco y distritos aledaños quienes prestan un servicio de chequeo preventivo a los asegurados de las IAFAS con las que tienen convenios establecidos; tales como SANNA, Clínica Internacional, Jockey Salud, Clínica San Pablo, etc. establecimientos respaldados por grandes grupos económicos, sin embargo, en ellos, este servicio no se

presta de manera prioritaria. Lo que hace atractiva la propuesta es el servicio diferenciado que ofrecerá BienSalud respecto a innovación en la digitalización del servicio, lo que nos coloca frente a una competencia aún incipiente, pero con potencial desarrollo. En la elaboración del plan de negocios, en la Tabla 2 hemos identificado a nuestros principales competidores, algunos de ellos son los establecimientos que también ofrecen servicios mediante plataformas digitales como aplicación móvil o página web, sin embargo, ninguno de ellos le ofrece al paciente, la posibilidad de acceder a su historia clínica electrónica. Ello sumado a la alta demanda en el sector salud, sector en el que además se presenta un importante crecimiento pese a su notoria fragmentación, hace que la rivalidad entre competidores sea media.

No obstante, es importante observar que existe una gran variedad de competidores y que los costos fijos del sector son elevados.

En tanto, las barreras que impiden la salida y abandono del sector son de tipo estratégico y económico. Es así como, los equipos especializados y dependencia económica enfocada en los servicios prioritarios de atención sanitaria hacen que la salida del sector resulte más costosa.

#### **4.1.2 Amenaza de nuevos competidores (Medio)**

El proyecto resulta atractivo, debido la existencia de fuertes barreras de ingreso para los competidores nuevos, las mismas que están dadas por la importante inversión económica y la curvatura de aprendizaje.

Por otro lado, la estrategia de integración vertical que se viene desarrollando entre las principales clínicas privadas y aseguradoras del país, como ha sido el caso de las compañías Pacífico y Rímac para la entrega de servicios de salud, propician una dificultad para desarrollar nuevos proyectos en el sector.

Al ser un sector altamente regulado, cabe la posibilidad de generar inoperancia al inicio del proyecto, trámites extensos y costos adicionales.

#### **4.1.3 Amenaza de servicios sustitutos (Medio)**

BienSalud propone un modelo de atención preventivo e integral soportada por la innovación tecnológica, por lo que, tiene la ventaja de ser innovador.

Sin embargo, tomando en cuenta el criterio de los pacientes, hemos considerado como productos sustitutos a otras IPRESS, como policlínicos y centros médicos que también brindan soluciones a su demanda de atención, así como también las farmacias, boticas y

adicionalmente las empresas bionaturistas. En el caso de este último sustituto el problema está dado porque el paciente no reconoce el valor de la diferencia en la entrega del servicio.

En tanto, los servicios de salud no presentan productos sustitutos y son considerados un bien inelástico; por lo tanto, van a ser consumidos permanentemente por los pacientes (usuarios) a través de una IAFA pública o privada en su condición de asegurado o directamente por gasto de bolsillo. Por ello concluimos que, su poder de negociación es medio.

#### **4.1.4 Poder de negociación de los clientes (Alto)**

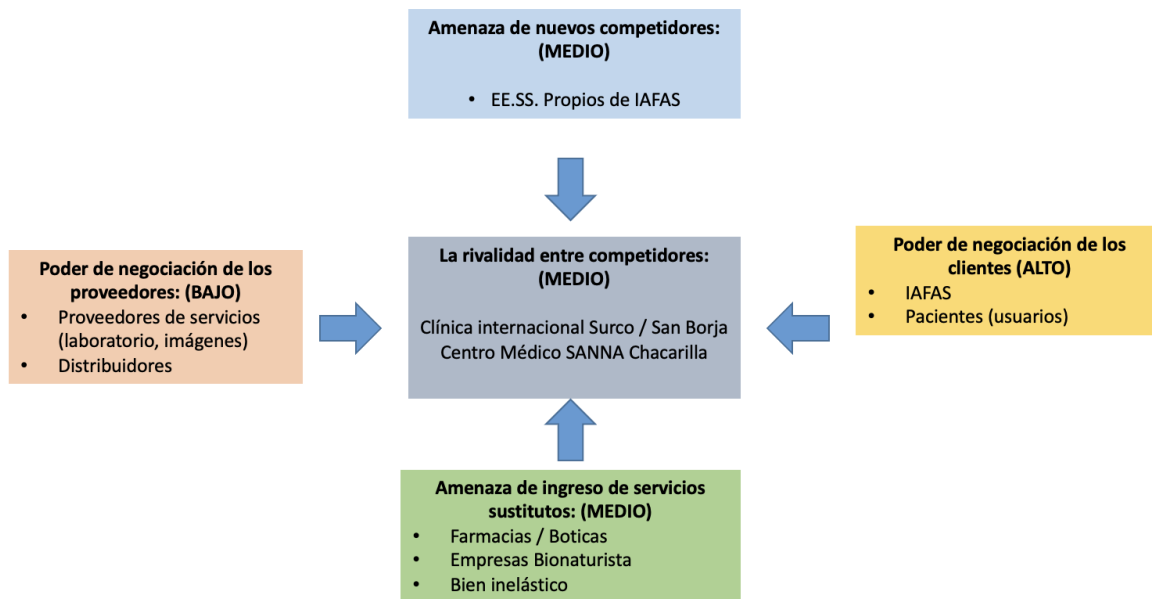
BienSalud ofrecerá el servicio de chequeo preventivo como unidad principal del negocio y la digitalización del servicio como diferenciador, sin embargo, este no será la única unidad de negocio con la que cuente. Teniendo en cuenta que, en el servicio de chequeo preventivo, los clientes son IAFAS (EPS) que ofrecen este beneficio a sus asegurados y que estas EPS cuentan con información sobre los precios y servicios disponibles actualmente en el mercado, su poder de negociación sería alto.

Respecto a los usuarios, cabe mencionar que, se cuenta con una demanda insatisfecha, dada por el volumen de adquisición del servicio y la poca oferta de establecimientos que tengan como unidad principal del negocio el servicio de chequeo preventivo de la mano con la digitalización, por lo que se han planteado estrategias que nos permitirán penetrar en el mercado actual y diferenciarnos de los competidores ya posicionados y respaldados por grandes grupos económicos.

Por lo que consideramos importante mantener ambos servicios principales del negocio (chequeo preventivo y consulta ambulatoria), con la finalidad de no enfocarnos solamente en un tipo de cliente.

#### **4.1.5 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)**

Consideramos que el poder de negociación de los proveedores está representado por la dotación de equipamiento, servicios e insumos que prestan a las entidades prestadoras de salud, con quienes tienen contratos para operar por cierto período de tiempo y cuyos cambios podrían ocasionar costos significativos. Sin embargo, se ha determinado que existe un significativo número de proveedores en el mercado, consecuentemente, entran en constante competencia, lo que genera la reducción de su poder de negociación.

**Figura 6***Fuerzas de Porter BienSalud*

*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.2 MATRIZ FODA

A través de la matriz FODA se realizó la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de BienSalud con el objetivo de plantear las estrategias adecuadas acorde al análisis interno y externo ejecutado.

**Tabla 6***Matriz FODA para BienSalud*

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Ubicación accesible	1. Debilidad en el proceso de marketing y publicidad
	2. Procesos digitales (procesos y atención)	2. Modelo dependiente de procesos tecnológicos
	3. Staff calificado	3. Vulnerabilidad de la seguridad de la base de datos de los pacientes
	4. Infraestructura y equipos de tecnología avanzada	
	5. Gestión enfocada en la satisfacción del paciente	
	6. Formar parte de las redes de atención	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA-FO</b>	<b>ESTRATEGIA -DO</b>
1. Crecimiento de la actividad económica del país → incrementos del empleo formal	Mejorar la calidad de atención del paciente a través de escalas de satisfacción (F5, F3, O2, O5, O6).	Fortalecer el área de Marketing con el objetivo de establecer estrategias que generen una ventaja competitiva y permita captar a los clientes objetivos (D1, D2, O5, O6).
2. Tendencia por el cuidado de la salud que viene el crecimiento	Fortalecer la marca de la institución y penetración en el mercado manteniendo la presencia en la red de salud privada (F6, O2)	Contratar una firma de seguridad para las plataformas digitales y una plataforma con altos niveles de seguridad (D3, O2, O4).
3. Ampliación de la red privada de servicios de salud	Incrementar las atenciones vía online para generar nuevos canales de atención (F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5)	Establecer plataformas de soporte y planes de contingencia que permita darle continuidad a la operación (D2, O2, O4)
4. Innovación respecto a la medicina y en la tecnología médica		
5. Alta demanda insatisfecha por proveedores de salud.		
6. Incremento de la esperanza de vida de la población		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA - FA</b>	<b>ESTRATEGIA - DA</b>
1. Entrada de nuevos establecimientos pertenecientes a IAFAS.	Crear cultura organizacional para crear sentido de pertenencia y fidelización por parte de los colaboradores (A4, F3)	Buscar alianzas estratégicas con grupos financieros para aumentar capital de inversión (D1, A1, A2, A3).
2. Disminución de afiliados a EPS.	Revisión constante de la normativa vigente (F4, A3)	
3. Entorno político y económico incierto	Usar las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (F2, F5, A2)	

*Nota.* Elaboración propia.

### 4.3 CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

La cadena de valor del Centro Médico BienSalud se detalla a continuación:

**Figura 7**

*Cadena de Valor de BienSalud*

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	Ubicación accesible.					Satisfacción del Paciente	
		Instalaciones modernas.						
		Equipos médicos de alta tecnología.						
	RECURSOS HUMANOS	Remuneración acorde al mercado de salud.						
		Formación en la atención al cliente.						
		Énfasis en capacitación y desarrollo.						
	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	Sistema de información integrado.						
		Sistema eficiente de historias clínicas.						
		App de gestión de citas.						
	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	Soporte en el proceso contable y financiero de la empresa.						
	ACTIVIDADES PRINCIPALES	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING	SERVICIOS AUXILIARES		
		Adquisición de insumos para consultorios, sala de procedimientos. Gestión de sistema de precios	Servicio de atención en Admisión/caja dentro del centro médico - Servicio de Limpieza	Abastecimiento y distribución directa de los medicamentos. Alianza estratégica con centro de Imágenes.	Publicidad en medios televisivos	Servicios de Laboratorio, Imágenes, Odontología, Farmacia.		
			Programación de staff	Gestión de la satisfacción de los clientes	Campañas de marketing digital	Servicio de reporte de quejas		

Nota. Elaboración propia.

### 4.4 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Para establecer las estrategias de BienSalud, hemos tomado como referencia las estrategias competitivas de Michael Porter y la Matriz de Ansoff.

#### 4.4.1 Estrategia competitiva de diferenciación

Se ha definido que la estrategia del negocio de BienSalud es de diferenciación debido a que consideramos que se ha diseñado un servicio personalizado de un producto estándar, cuyo principal objetivo es lograr la fidelización del paciente, para lo cual se debe entrenar y lograr el empoderamiento de los colaboradores que brindarán una experiencia memorable al paciente por lo que pretendemos atender más

efectivamente al nicho de mercado representado por los pacientes que buscan atención en salud y pacientes afiliados a una EPS cuyas demandas respecto al uso del servicio de chequeo preventivo y atención ambulatoria, no han sido satisfechas por la competencia que opera en el mercado. El objetivo es lograr una ventaja competitiva encontrando clientes con necesidades específicas, soportados por nuestra estrategia de operaciones.

#### 4.4.2 Estrategia de cartera

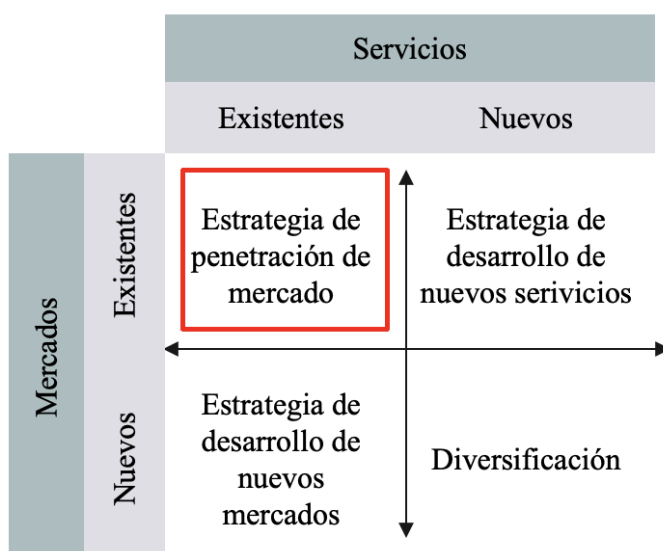
Para determinar la estrategia de cartera, nos apoyamos en la Matriz de Ansoff, que nos permite definir estrategias de crecimiento efectivas, de acuerdo con la evaluación de servicios nuevos y actuales contra mercados nuevos y actuales.

De la evaluación realizada se concluye que la estrategia de crecimiento debe basarse en la estrategia de penetración en el mercado, que se logrará diferenciando el servicio mediante la personalización, confiabilidad e innovación tecnológica.

#### 4.4.3 Matriz de Ansoff

**Figura 8**

*Matriz Ansoff para BienSalud*



*Nota.* Elaboración propia. Adaptado de “Uso de la matriz de Ansoff para desarrollar una estrategia de marketing”, por Oxford College of Marketing Blog, 2023

(<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/>)

#### **4.4.4 Ventajas competitivas**

Se ha planteado que BienSalud adoptará una estrategia de negocios de diferenciación con una ventaja competitiva sustentada en la personalización del servicio y la innovación tecnológica (App), por lo que nuestros pacientes podrán obtener los siguientes beneficios:

- Disponibilidad de agendamiento por diversos canales, desde sus computadoras, tablets o teléfonos celulares.
- Oportunidad de atención, mediante la disponibilidad de turnos, dado que, a diferencia de nuestros competidores, quienes tienen como unidad principal del negocio el servicio de atención ambulatoria y como servicio complementario el chequeo preventivo, ocasionando excesivo tiempo de agendamiento y reprogramación de atenciones por saturación en las especialidades incluidas en el protocolo, en BienSalud tendremos como servicio principal el chequeo preventivo, disminuyendo el tiempo de programación y evitando la reprogramación del servicio por saturación de especialidades en beneficio de los pacientes.
- Seguimiento personalizado a sus resultados, captando la alerta ante cualquier hallazgo y/o condición detectada durante su chequeo preventivo y que será reflejada en el informe médico, permitiéndole al paciente la posibilidad de ser derivado a la especialidad que corresponda con la finalidad de lograr un abordaje de manera oportuna y reducir las posibles complicaciones a mediano o largo plazo.
- Accesibilidad gratuita, a través de la APP, a su histórico de resultados, informes, farmacia, y demás módulos, poniendo a disposición de nuestros pacientes su historia clínica electrónica.
- La sinergia de derivación del servicio preventivo al servicio de consulta ambulatoria para el beneficio del paciente.
- Calidez en la atención.

#### 4.4.5 Objetivos estratégicos

**Tabla 7**

*Objetivos Estratégicos de BienSalud*

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>
<b>Rentabilidad</b>	Alcanzar un retorno de la inversión al segundo año. Obtener un ROE positivo a partir del segundo año.	ROI. ROE. Margen neto y bruto.
<b>Crecimiento</b>	Posicionar a BienSalud mediante una estrategia de diferenciación acorde con el segmento definido; logrando más de 49 000 atenciones en el primer año y alcanzando la ocupación de la capacidad instalada al 100% en el año 10	Volumen de facturación. % de Ocupación
<b>Sostenibilidad</b>	Alcanzar una cobertura geográfica importante ofreciendo el servicio en los distritos objetivo.  Lograr la satisfacción del cliente alcanzado un 80% durante los primeros 3 años y fidelizar a los pacientes, consiguiendo un 40% de pacientes continuadores en los primeros 3 años.	Cantidad de atenciones  Métricas de redes sociales. Encuestas.

*Nota.* Elaboración propia.

## V. PLAN DE MARKETING

### 5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Los objetivos del Plan de Marketing de BienSalud, son detallados en la siguiente tabla.

**Tabla 8**

*Objetivos del Plan de Marketing de BienSalud*

<b>Objetivos principales</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Corto plazo (año 1)</b>	<b>Mediano plazo (año 4)</b>	<b>Largo Plazo (año 10)</b>
Alcanzar la ocupación de la capacidad instalada	Ocupación de consultorios	Porcentaje	33%	90%	100%
Mejorar el nivel de satisfacción del paciente.	Grado de satisfacción del paciente	Porcentaje	80%	85%	90%
Lograr una mayor penetración en el mercado a través de la promoción de la marca.	Aumento de pacientes nuevos	Porcentaje	1.2%	1.2%	1.2%
<b>Objetivos secundarios</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Corto plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
Alcanzar el 40% de pacientes de chequeos preventivos continuadores.	Pacientes chequeos preventivos fidelizados	Porcentaje	40%	50%	50%
Lograr una participación de BienSalud en el mercado de 5% al finalizar el primer año de operaciones	Market Share.	Ventas / total de ventas en el mercado	5%	7%	10%

*Nota.* Elaboración propia.

### 5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 5.2.1 Mercado potencial

El mercado potencial está compuesto por la población de Lima Metropolitana la cual asciende 10 millones 884 mil habitantes, representando al 33% de la población peruana (CPI, 2021).

### 5.2.2 Mercado objetivo

Está compuesto principalmente por los habitantes de Lima Metropolitana que se encuentran afiliados a una EPS, teniendo un total de 689 408 asegurados de acuerdo con la data publicada por SUSALUD (SUSALUD, 2024).

### 5.2.3 Mercado meta

Según el reporte de SUSALUD de enero de 2024, los distritos de Barranco, Chorrillos, San Borja, Miraflores, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco y Surquillo, concentran un total de 220 598 asegurados a una EPS (SUSALUD, 2024). Respecto a la demanda, de acuerdo con lo que refiere el informe técnico “Condiciones de Vida en el Perú” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), elaborado a partir de los datos obtenidos en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), en el segundo trimestre de 2023, la población con algún problema de salud que buscó atención médica fue de 45,0% (INEI, 2023).

**Tabla 9**

*Análisis de la demanda por afiliados a una EPS*

<b>Distrito</b>	<b>N° de afiliados a una EPS</b>
Barranco	6 654
Chorrillos	22 277
Miraflores	36 479
San Borja	38 151
San Juan De Miraflores	16 918
Santiago De Surco	83 905
Surquillo	16 214
<b>Total</b>	<b>220 598</b>
Población con algún problema de salud que busca atención médica (45,0%)	99 261
Población meta (6%)	5955

*Nota.* Información al 9 de marzo de 2024. Adaptado de “Reporte de afiliado a nivel distrito”, por SUSALUD, 2024 (<http://renipress.susalud.gob.pe:8080/wb-renipress/inicio.htm#>)

En cuanto a los servicios complementarios de BienSalud, el mercado meta está conformado por los adultos mayores de 18 años de los NSE B y C que residen en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, San Juan de Miraflores, Barranco, Chorrillos y Surquillo que asciende a 722 817 habitantes. Respecto a la demanda, en el informe técnico elaborado por el INEI en el trimestre abril - junio de 2023 sobre las “Condiciones de Vida en el Perú”, se señala que la población con algún problema de salud que buscó atención médica fue de 45,0% (INEI, 2023), por lo tanto, se ha establecido que BienSalud tendría un mercado potencial de 325 268 atenciones, estableciendo la oferta de acuerdo con la capacidad productiva del Centro Médico.

**Tabla 10**

*Análisis de la demanda por población total*

<b>Distritos objetivo</b>	<b>Población Total</b>	<b>Población mayor de 18 años (75.1%)</b>	<b>NSE B y C</b>	<b>TOTAL</b>
Santiago de Surco	329 152	247 193	64.1%	158 450
San Borja	113 247	85 048	64.1%	54 515
Miraflores	99 337	74 602	64.1%	47 820
San Juan de Miraflores	355 219	266 769	77.4%	206 480
Barranco	34 378	25 818	77.4%	19 983
Chorrillos	314 241	235 995	77.4%	182 660
Surquillo	91 023	68 358	77.4%	52 909
<b>TOTAL</b>				<b>722 817</b>
Población con algún problema de salud que busca atención médica (45,0%)				325 268
Población meta (3%)				9 758

*Nota.* Elaborado a partir de INEI (2019), CPI (2023) y Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2024)

### 5.3 PORTAFOLIO DE BIENES Y SERVICIOS

El Centro Médico BienSalud brindará el servicio de atención por chequeo preventivo y consulta ambulatoria a través de especialidades médicas, las cuales incluyen: Medicina General, Ginecología, Oftalmología, Psicología, Cardiología, Nutrición, Urología, Gastroenterología, Otorrinolaringología, Traumatología, Dermatología y Endocrinología. Asimismo, contará con el servicio de Odontología

#### Tabla 11

*Lista de servicios de BienSalud*

Servicios BienSalud	
1	12 especialidades médicas
2	Centro de imágenes
3	Laboratorio de análisis clínicos
4	Farmacia

*Nota.* Elaboración propia.

Los servicios se ofrecerán en 6 consultorios físicos, los cuales atenderán en el horario de lunes a viernes de 8:00 am a 7:00 pm y los sábados de 8:00 am a 1:00 pm.

Además, se contará con un consultorio odontológico y los servicios de soporte, tales como procedimientos ambulatorios, farmacia, laboratorio de análisis clínicos y servicio de imágenes, estos tres últimos serán brindados a través de un tercero en las instalaciones del Centro Médico.

### 5.4 ESTRATEGIA DE SERVICIO

El modelo de negocio de BienSalud, es de ofrecer atención para chequeos preventivos y consulta médica ambulatoria integral con enfoque preventivo, a través una plataforma y App digital. Para ofrecer el servicio utilizaremos tres canales de venta.

- **Venta directa:** El Centro Médico se ubicará en el distrito de Santiago de Surco, es aquí donde se ofrecerá el servicio de atención presencial y representa nuestro principal canal de venta.
- **Comercio electrónico:** Se trata del servicio brindado a través de una App, en la que el paciente podrá, agendar su cita, realizar el pago y realizar la consulta de sus consumos o atenciones previas.
- **Venta indirecta:** Se pretende realizar alianzas estratégicas con IAFAS para la oferta del servicio a través de este canal.

## **5.5 SERVICIOS DE APOYO**

- **Múltiples canales de agendamiento:** Pondremos a disposición de nuestros pacientes una central telefónica, chat de consultas y redes sociales que les permitirá solicitar información y concretar el agendamiento de una cita, esta estrategia multicanal nos permitirá principalmente lograr la recuperación del servicio en caso se presenten fallas en la App.
- **Pago:** nuestras plataformas digitales serán amigables respecto a la ejecución del pago a través de transferencias bancarias, tarjetas de crédito o débito. Los pagos también podrán realizarse directamente en el Centro Médico, en efectivo o a través de los medios de pago ya descritos.
- **Facturación:** los comprobantes de pago serán boletas o facturas y se emitirán de manera electrónica.

## **5.6 ESTRATEGIA DE MARKETING**

Nuestra estrategia de marketing se enfocará en brindar un servicio con las herramientas necesarias al usuario teniendo en cuenta los factores de calidad del servicio prestado y tiempo. Consideramos que, de esta manera, la estrategia planteada para BienSalud, fortalecerá su presencia y participación en el mercado, debido a que son factores muy bien valorados por los usuarios.

Por la ubicación del centro médico, consideramos que se encuentra en punto estratégico. Al rededor no existen centros médicos que permitan el registro y trazabilidad en el tiempo de su historial médico al usuario.

Dentro del foco principal y como parte de la estrategia de marketing, se proyecta segmentar a los usuarios objetivo en dos grandes grupos, el primero conformado por usuarios de 30 – 50 años, en quienes predomina una cultura de prevención en salud, y el uso de tecnología es inherente a su estilo de vida, en ellos se pretende reforzar la imagen y liderazgo de la marca. En otro plano se encuentra el grupo etario de 51 – 70 años, la característica de ellos es que, si bien son conscientes de la importancia de una atención médica teniendo una cultura preventiva, no necesariamente están ligados a la tecnología.

Dicho esto, para el modelo de negocio planteado, emplearemos la estrategia de llegada personalizada al cliente de acuerdo con el segmento objetivo, en la que se realizará una mezcla de producto, precio, plaza, promoción, persona producto y evidencia física. Estableciendo las estrategias con el fin de ejecutar mejor, o de manera diferenciada el servicio prestado a nuestros usuarios, respecto a los posibles competidores del mercado.

1. Bandas horarias para programación de trabajo adaptable y estructurado que beneficiará al usuario y al profesional de salud.
2. Tener una ventaja comparativa basada en ofrecer un servicio personalizado de calidad con procesos eficientes, con una cultura centrada en el paciente y utilizando la tecnología como herramienta de soporte tanto para el paciente como para el médico.
3. Capacidad de generar alianzas estratégicas a largo plazo con nuestros proveedores y usuarios, generando un impacto positivo en ellos.
4. Establecer una relación “Win to Win” con los principales grupos de interés, tales como usuarios (pacientes), clientes (IAFAS) y profesionales de la salud.
5. Brindar confianza y seguridad a través del fortalecimiento de las relaciones con nuestros socios estratégicos confiables y de amplia experiencia profesional.
6. Establecer alianzas estratégicas con entidades privadas ubicadas en los distritos aledaños a fin brindarles el servicio de chequeo preventivo masivamente a sus afiliados a una EPS, así mismo, planteando campañas de salud periódicas que permitan captar a los usuarios.

## **5.7 MARKETING MIX**

### **5.7.1 Producto**

Modelo de atención en salud integral y preventiva que ofrezca a los pacientes una atención personalizada de manera presencial o virtual, que genere confianza y oportunidad en la atención, brindando una experiencia innovadora que transmita confort y accesibilidad a las personas que buscan atención rápida y personalizada. Brindando agendamiento rápido, con una experiencia memorable. En caso de consultas virtuales, el paciente tendrá la posibilidad de evitar el tiempo de traslado hasta un establecimiento de salud, esto gracias a que se desarrollarán las herramientas necesarias para contar con servicio de consultas a través de una APP que opera las 24 horas los 7 días de la semana, en la que también se podrán realizar pagos en línea de forma segura. Esta innovación en la entrega de servicios de salud refleja el éxito en la unificación de la presencialidad y el entorno digital, brindando una experiencia que intenta mejorar la entrega del servicio al paciente.

#### **5.7.1.1 Estrategia**

La estrategia estará enfocada hacia:

- Lograr la fidelización del paciente mediante una atención memorable y personalizada.
- Difusión del portafolio de BienSalud de acuerdo con las necesidades del segmento objetivo.
- Promoción de la marca mediante la comunicación boca a boca.

#### **5.7.1.2 Productos anexos al servicio principal**

Nos referimos a los servicios derivados de la consulta como servicio principal del Centro Médico, tales como los procedimientos ambulatorios, farmacia y exámenes de apoyo al diagnóstico como laboratorio e imágenes.

### 5.7.1.3 Branding

Tenemos el anhelo de ser posicionados por nuestro público objetivo como uno de los mejores centros médicos en el sector salud y que nuestros clientes siempre nos asocien por nuestro buen prestigio y excelente servicio.

Objetivo: Ayudar y proteger a los demás.

Mensaje: “Estoy para ayudarte en lo que necesites”

Descripción: Responsable, amigable, confiable, cuidado de las familias.

Estrategia: Es una marca que transmite innovación, compromiso en el bienestar y ofrece un servicio integral.

### Figura 9

*Logotipo de BienSalud*



*Nota.* Elaboración propia.

### 5.7.2 Precio

Se ha establecido el precio unitario óptimo tomando como base los resultados obtenidos en el análisis financiero y los acuerdos que se establecerán en el convenio con las EPS, para lo cual se ha tomado como referencia el estudio de los competidores descrito en la Tabla 2. El precio de cada servicio ofrecido por BienSalud tendrá un costo distinto, que responde al nivel de complejidad de la atención requerida por el paciente.

Adicionalmente, en relación con las herramientas tecnológicas, el uso del aplicativo será gratuito, y podrá ser utilizado los 7 días de la semana durante las 24 horas, dicho aplicativo permitirá al usuario escoger el tipo de servicio médico que necesite

atender, eligiendo al profesional de salud de su preferencia para una atención ambulatoria y podrá también revisar el historial de consumos.

En cuanto a los precios de los servicios de apoyo, se ha establecido en base a un benchmarking de los principales actores en este rubro para establecer precios competitivos.

El ticket promedio por paciente por servicio que se ha utilizado para la determinación de ingresos es de S/.152.54 por chequeo preventivo, S/. 84.75 por consulta ambulatoria y S/ 339.00 por procedimiento ambulatorio.

### **5.7.3 Plaza**

Los servicios se brindarán principalmente en el local físico de BienSalud, el cual se encontrará ubicado en la Av. Caminos del Inca, cerca de la Av. Velazco Astete, una zona de acceso fácil en el distrito de Santiago de Surco.

Respecto a los canales comerciales, sistemas de intermediación y de entrega del servicio, en BienSalud emplearemos una plataforma digital soportada por servicios de Internet. Por tal motivo se hace imprescindible que el servicio se brinde en aquellos distritos en los que el uso de Internet sea constante, pero, además, la banda ancha cuente con la capacidad operativa suficiente.

Esto hace que enfoquemos nuestro mercado en los distritos aledaños a Santiago de Surco, tales como San Borja, San Juan de Miraflores, Barranco, Chorrillos, Surquillo y Miraflores. En una segunda etapa, incluiremos los distritos que conforman la denominada Lima Sur, quienes cuentan con una proyección de crecimiento para los siguientes años.

### **5.7.4 Promoción**

- Campaña de E-Mail Marketing

Envío de promociones vía mailing para nuestros potenciales clientes.

- Campaña 360°

Una campaña 360 involucra la promoción dentro y fuera del producto, la cual deberá permanecer en calles y medios durante los primeros seis meses, esto con el objetivo de buscar el posicionamiento en el mercado.

- a. Publicidad en redes sociales: Principalmente Facebook, Instagram, TikTok y YouTube, en las que se llevará a cabo una campaña agresiva de lanzamiento con la presentación de nuestro staff médico y de los servicios ofrecidos. Dicha campaña estará conformada de elementos gráficos y audiovisuales innovadores que logren captar la atención de nuestro público objetivo, acompañados de la publicación de videos interactivos diseñados para generar expectativa en los clientes. Esta gestión estará a cargo de un Community Manager a través de un servicio tercerizado a medio tiempo.

Se realizará una marcha blanca buscando alianzas estratégicas con personas/empresas para que sean embajadores de la marca.

La publicidad en las redes sociales será de manera automática y mostrando según los rangos etarios los beneficios que tiene el centro médico.

### Figura 10

*Proyecto de publicidad en Redes Sociales*



*Nota.* Elaboración propia.

- b. Publicidad en radio: Contratación de espacios para menciones en las principales emisoras tanto informativas como recreativas con el objetivo de lograr el posicionamiento de la marca BienSalud.
- c. Publicidad en TV: Se contratarán espacios en los que se harán menciones y se reproducirán spots en los horarios de mayor audiencia para nuestro público objetivo. Desarrollo de microprogramas en el que cada especialidad brindará

información importante como mínimo 2 veces por mes. Teniendo como meta el poder hacer transmisiones en vivo por especialidad.

- d. Publicidad en prensa escrita y digital: Contratación de espacios publicitarios en medios escritos y digitales para lograr tener un mayor alcance hacia nuestro público objetivo previamente segmentado.
- e. Marketing offline:

Entrega de publicidad impresa en puntos estratégicos de Surco y distritos aledaños, esta estrategia de marketing es de fácil realización, bajo costo y alta efectividad de comunicación. Se imprimirá fotos propias de cada especialidad, en la que se colocarán frases promocionales o la información del horario de atención.

### Figura 11

#### *Proyecto de publicidad offline 1*



*Nota.* Elaboración propia.

Elaboración de dípticos y trípticos informativos.

### Figura 12

#### *Proyecto de publicidad offline 2*



*Nota.* Elaboración propia.

Colocación, por un periodo de seis meses, de vallas y paneles publicitarios en las principales calles y avenidas de los distritos objetivo, que brinde los principales alcances sobre los servicios ofrecidos por BienSalud que permita la captación de los pacientes.

### **Figura 13**

*Proyecto de publicidad offline 3*



*Nota.* Elaboración propia.

La propuesta para clientes virtuales está basada para lograr captar clientes en base al aplicativo. Se empleará un código QR de descarga (Android o Apple) en la publicidad anterior, y automáticamente el paciente podrá descargar la aplicación.

### **Figura 14**

*Proyecto de publicidad para clientes virtuales*



*Nota.* Elaboración propia.

Activaciones, la propuesta consiste en tener un módulo en distintas locaciones en las que junto a la publicidad impresa o el merchandising podamos brindar información de nuestros servicios y especialidades a los pacientes. En estas activaciones podemos utilizar cualquiera de los recursos ya mencionados.

### **Figura 15**

*Proyecto para estrategia de activaciones*



*Nota.* Elaboración propia.

### 5.7.5 Personas

De acuerdo con el modelo de negocio planteado, tendremos personal especializado en contacto directo con el paciente y personal calificado en el back office, y dado que el personal es un eje relevante para el posicionamiento y diferenciación del servicio en el mercado, se plantea la capacitación periódica del staff a fin brindar servicios de alta calidad a nuestros pacientes. Por el mismo motivo, resulta imprescindible contar con el personal adecuado acorde al perfil basado en competencias, habilidades blandas y cognitivas para cada puesto.

Nuestros proveedores, los cuales serán seleccionados y evaluados periódicamente con rigurosidad en base a la calidad y logística.

Acciones para los clientes:

- Seguimiento constante del proceso de la atención para validar la calidad percibida de nuestros servicios, a través de encuestas de satisfacción del cliente las cuales nos permitirán implementar acciones de mejora para la fidelización de nuestros pacientes.

- Fortalecer el servicio postventa con nuestros clientes; garantizando que su atención, queja o reclamo haya sido atendida y resuelta oportunamente, para lo cual se establecerán procedimientos estandarizados e indicadores de gestión.
- Orientación a la mejora continua en nuestros procesos, haciendo énfasis en el proceso de selección y evaluación de socios estratégicos para la atención en salud, a fin de brindar un mejor servicio diferenciado, eficiente y de calidad a nuestros pacientes.

### **5.7.6 Procesos**

Los procesos forman parte fundamental para la entrega del servicio, es por eso por lo que en BienSalud buscamos trabajar y fortalecer cada uno de ellos, buscando optimizar los tiempos de espera tanto para la programación como para la atención de otros procesos claves. En el Plan de Operaciones que describimos más adelante podremos ver estos planteamientos con mayor detalle.

### **5.7.7 Evidencia física**

Se refiere a la percepción que tiene el paciente sobre en Centro Médico. Por lo que debemos preocuparnos por la infraestructura, la atención de calidad, trabajar en mantener la buena imagen y promover positivamente la cultura organizacional con el objeto de fomentar una calidad percibida que conlleve a fortalecer la imagen de la marca.

## **5.8 GESTIÓN COMERCIAL**

### **5.8.1 Política de ventas**

Es el marco institucional, que actúa a manera de driver para todo el equipo respecto a la gestión de ventas. Las políticas permiten desarrollar, coordinar, gestionar los procesos de ventas, además de facilitar la toma de decisiones internas que van a impactar directamente sobre las ventas (Prieto, 2021).

Para establecerlas, hemos tomado en cuenta las expectativas de los accionistas con relación al nivel de riesgo que están dispuestos a asumir para alcanzar los objetivos, además de la propuesta de valor del proyecto y el público meta.

En BienSalud, se ha asumido las siguientes políticas de ventas:

1. Precios: para los servicios complementarios, los precios serán visibles en las plataformas digitales, estarán establecidos en soles e incluyen IGV.
2. Para los servicios complementarios, los métodos de pago serán a través de transferencia bancaria, tarjeta de crédito o débito o efectivo directamente en el Centro Médico.
3. Los usuarios tendrán la facilidad de crearse una cuenta en la plataforma digital cuya funcionalidad será amigable para el usuario, con lo que podrán realizar el registro y grabado de sus datos para futuras atenciones.
4. Para culminar con el registro y la solicitud de algún servicio, los usuarios tendrán que brindar su consentimiento a las políticas y condiciones del servicio, a la declaración legal y a la política de protección de datos personales, cuyo detalle, se mostrará mediante de los links puestos a disposición.
5. Al momento de realizar el pago, el usuario deberá indicar el tipo de comprobante de venta de su preferencia.
6. Al finalizar el proceso, el usuario recibirá al correo registrado, en un plazo no mayor a 24 horas, la confirmación de su agendamiento.

### **5.8.2 Estrategia de ventas**

A continuación, se mencionan las estrategias de ventas de BienSalud:

- Gestionar una base de datos que se construirá con los datos obtenidos a través de los usuarios.
- En redes sociales se implementará una sólida estrategia publicitaria.
- Establecer alianzas estratégicas con las principales IAFAS del país.
- Mantenimiento de las plataformas digitales y redes sociales incluido en el presupuesto de marketing.
- Desarrollo de una estrategia de e-mail marketing con propuestas personalizadas de acuerdo al segmento objetivo.

- Campañas de salud preventivo promocionales.

### **5.8.3 Estructura Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas de BienSalud está conformada por tres tipos de personal.

- Community manager, encargado de brindar atención a las consultas, sugerencias, reclamos y otros a través de redes sociales y página web.
- Presencial, recepcionistas debidamente capacitadas en el servicio que ofrecemos, encargadas de atender a los pacientes que acuden al Centro Médico, además brindan atención a las llamadas y consultas de los pacientes.
- Coordinador comercial, responsable de gestionar las estrategias de marketing de BienSalud.

### **5.8.4 Retención de cartera**

Se pretende mantener una relación a largo plazo con nuestros pacientes/usuarios, que esté basada en la lealtad recíproca, para lo cual se implementarán las siguientes estrategias que propicien su fidelización y retención

- Implementar un sistema de seguimiento personalizado para concretar la derivación al servicio de consulta ambulatoria a aquellos pacientes que tengan observaciones como resultado de su chequeo preventivo para el tratamiento oportuno.
- Para los pacientes que agenden una consulta ambulatoria, realizar el recordatorio de citas (App, call center, mailing).
- Ejecución de campañas de salud en alianza con socios estratégicos.
- Asignar presupuesto a las estrategias de marketing: publicidad en Redes Sociales, Radio y Paneles publicitarios. Promover, por redes sociales, boletines informativos sobre los diferentes problemas de salud que pueden ser resueltos en el Centro Médico.
- Interacción y encuestas realizadas a través de redes sociales y correo electrónico.
- Toma de decisiones basadas en las recomendaciones de los clientes.
- Servicio post venta.

## 5.9 PRESUPUESTO DE MARKETING

Considerando nuestros objetivos de satisfacción a los usuarios y posicionamiento de la marca, en BienSalud se sugiere incorporar elementos en el presupuesto de marketing que se relacionen con la construcción y mantenimiento de una página web, plataformas digitales y la promoción de ventas mediante las redes sociales, publicidad, sondeo de satisfacción al paciente y merchandising. En resumen, el presupuesto se ajusta al 1,0% de las ventas proyectadas.

**Tabla 12**

*Presupuesto de marketing proyectado a 10 años*

<b>Descripción</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
Construcción de página WEB y redes sociales	S/3.500									
Mantenimiento de redes sociales y página web. Marketing	S/22.351	S/33.865	S/47.411	S/66.219	S/68.855	S/68.855	S/68.855	S/68.855	S/68.855	S/68.855
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 25.851</b>	<b>S/33.865</b>	<b>S/47.411</b>	<b>S/66.219</b>	<b>S/68.855</b>	<b>S/68.855</b>	<b>S/68.855</b>	<b>S/68.855</b>	<b>S/68.855</b>	<b>S/68.855</b>

*Nota.* Elaboración propia.

## VI. DESCRIPCIÓN TÉCNICA. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS

### 6.1 UNIDAD DE VENTA

BienSalud tendrá como unidad de venta los servicios de chequeo preventivo, cabe precisar que los servicios de imágenes, laboratorio y farmacia serán brindados por un proveedor con contratos sujetos a renovación anual.

Para ello, contará con un local de 340 m<sup>2</sup>, el cual tendrá los siguientes ambientes: Sala de espera y admisión, seis consultorios equipados para atención ambulatoria, un

consultorio odontológico, tópico, sala de observaciones, triaje, sala de esterilización, unidad tomadora de muestras, centro de imágenes (ecografía, rayos X y mamografía tercerizado), UPSS patología clínica, farmacia, servicios higiénicos y área administrativas; estos ambientes nos permitirán brindar un servicio de chequeo preventivo integral con profesionales de la salud altamente calificados que brindan un valor agregado al servicio con la finalidad de transmitir seguridad y confianza a los pacientes.

## **6.2 PROCESO DE SERVICIO**

### **6.2.1 Servicios principales**

Corresponden a las atenciones por chequeo preventivo, que consta de una serie de exámenes médicos sujetos a un protocolo de atención de acuerdo con el sexo y edad del paciente, como resultado de estos chequeos se puede identificar los factores de riesgo de una persona sana para prevenir enfermedades en el futuro.

Además, BienSalud brindará atenciones ambulatorias, a las cuales los pacientes acudirán como consecuencia de alguna dolencia identificada o por para determinar el estado actual de su salud. De ser el caso, el médico especialista tratante se encargará de solicitar los servicios de apoyo que considere necesarios para identificar la condición de salud actual e iniciar un tratamiento si es necesario. Las especialidades para atenciones ambulatorias que brindará BienSalud corresponden a Medicina General, Ginecología, Oftalmología, Psicología, Cardiología, Nutrición, Urología, Gastroenterología, Otorrinolaringología, Traumatología, Dermatología y Endocrinología. Asimismo, contará con el servicio de Odontología.

### **6.2.2 Servicios de apoyo**

Para BienSalud, los servicios de apoyo son aquellos que se brindan en el front office, es decir, los procesos administrativos que tienen a cargo la gestión del Centro Médico para asegurarle una experiencia memorable al paciente.

### **6.2.3 Servicios auxiliares**

Hablamos de los servicios que acompañan a los servicios fundamentales, tales como farmacia, imágenes o servicios de laboratorio. Los cuales son cruciales para establecer la condición de salud de un paciente, por lo que podríamos afirmar que complementan los servicios principales.

En BienSalud, los servicios de laboratorio, ecografía y mamografía serán brindados por un proveedor, dentro del centro médico, así mismo, los servicios de colonoscopia y tomografía serán brindados por un proveedor, fuera del centro médico.

### **Tabla 13**

*Servicios ofrecidos por BienSalud para chequeo preventivo*

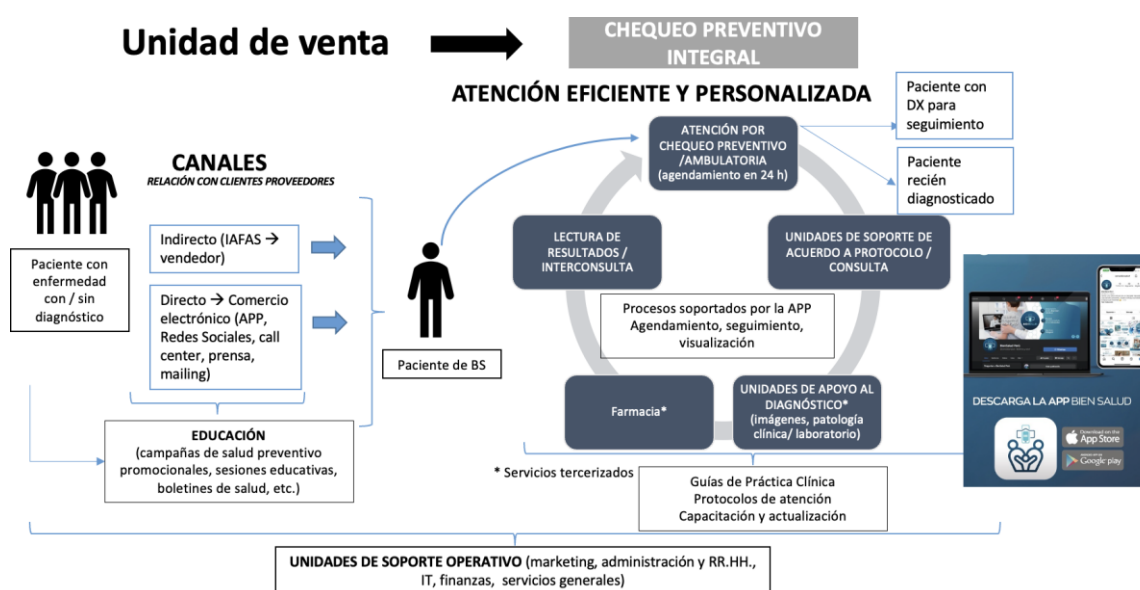
SERVICIOS PARA CHEQUEO PREVENTIVO ESTÁNDAR											
Pruebas	Niños	Mujeres					Hombres				
	1-17	18-39	40-49	50-59	60-75	76 a +	18-39	40-49	50-64	65-75	76 a +
<b>Evaluación médica</b>											
Evaluación de antecedentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Examen clínico general	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Peso – Talla - IMC	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Presión arterial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Laboratorio</b>											
Hemograma Hb / Hto	-	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Hemoglobina	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Colesterol total	-	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Colesterol HDL	-	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Glucosa	-	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Triglicéridos	-	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Densitometría ósea cada 2 años	-	-	-	-	Si	Si	-	-	-	-	-
Ecografía abdominal, despistaje de aneurisma en varones fumadores <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Si	Si
<b>Chequeo Oncológico</b>											
Antígeno prostático	-	-	-	-	-	-	-	-	Si	Si	Si
Examen de Thevenon	-	-	-	Si	Si	Si	-	-	Si	Si	Si
Colonoscopia cada 10 años <sup>(2)</sup>	-	-	-	Si	Si	-	-	-	Si	Si	-
<b>Evaluación ginecológica <sup>(3)</sup></b>											
Examen de mama	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-
Papanicolaou	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-
Mamografía bilateral	-	-	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-
Tomografía Pulmonar de baja dosis <sup>(4)</sup>	-	-	-	Sí	Sí	Sí	-	-	Sí	Sí	Sí
<b>Evaluación oftalmológica</b>											
Examen externo del ojo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Descarte de estrabismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Agudeza visual / medida de la vista <sup>(5)</sup>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Fondo de ojo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Descarte de glaucoma	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Evaluación odontológica <sup>(6)</sup></b>											

- (1) A partir de los 65 años, se realizará una sola vez en la vida.
- (2) y (4) Se requerirá cita en el proveedor y autorización de BienSalud.
- (3) Requerirá consentimiento de la paciente.
- (4) En pacientes entre 55 y 80 años con antecedente de tabaquismo excesivo (un paquete de cigarrillo al día durante 30 años) o que haya abandonado el hábito de tabaquismo excesivo en los últimos 15 años.
- (5) La agudeza visual incluirá medida de vista, por lo que genera receta de lentes. Solo para aquellos asegurados que tengan afectada la agudeza visual.
- (6) Incluye diagnóstico, orientación y limpieza simple de la placa dental. La fluorización en niños hasta los 12 años.
- (7) Aplica a partir de los 02 años en adelante.

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 16**

*Proceso de atención en BienSalud*



*Nota.* Elaboración propia.

### 6.3 DISEÑO DE SERVICIO

Se ha identificado que el proceso básico del chequeo preventivo, el mismo que inicia de la siguiente manera:

- **Agendamiento:** El servicio inicia desde que el paciente realiza el agendamiento de su chequeo preventivo de manera presencial, a través de la App móvil o por el call center. El día agendado, el paciente debe presentarse con 15 minutos de antelación al centro médico.

En caso el agendamiento se realice a través de la App móvil:

- La aplicación móvil estará disponible para sistemas operativos iOS y Android. El paciente deberá descargarla previamente y realizar su inscripción como usuario. Se procederá con el registro del paciente para la creación de usuario y contraseña. Los campos obligatorios para la generación de un usuario corresponden a apellidos, nombres, documento de identidad, teléfono, dirección, correo electrónico, distrito de residencia, enfermedades diagnosticadas (si corresponde), número de celular, edad, fecha de nacimiento, estado civil, nombre de la madre y del padre.
- Búsqueda y selección del servicio: El paciente selecciona el servicio de chequeo preventivo y realiza el agendamiento de acuerdo con las fechas y horarios disponibles.
- Procesamiento y confirmación del servicio: Se verifica la disponibilidad de los servicios de acuerdo con el protocolo establecido según los datos del paciente. Posteriormente se procede a confirmar el servicio solicitado mediante un correo enviado al paciente.
- Un día previo al chequeo preventivo programado, se le enviará al paciente una notificación mediante correo o mediante la App con la finalidad de hacerle un recordatorio.

El servicio de chequeo preventivo se ha diseñado de la siguiente manera.

### **6.3.1 Zona de contacto**

#### **6.3.1.1 Estándares y libretos del servicio**

Vigilancia estará atento y presto a saludar y brindar información al paciente y/o acompañante.

#### **6.3.1.2 Proceso de registro**

- Paciente nuevo: Solicitar DNI y se toman los datos necesarios de acuerdo con lo descrito en el proceso de agendamiento para confirmar servicio, se carga a la base de datos del centro médico y se genera la historia clínica del paciente. Solicita al paciente el consentimiento de acceso y prepara

la historia clínica, protocolos, hoja de ruta y formatos para ser entregados al especialista antes de la atención; orienta y despide al paciente.

- Paciente continuador: Solicitar DNI, verifica el agendamiento y hace el registro en el sistema, solicita al paciente el consentimiento de acceso y prepara la historia clínica, protocolos, hoja de ruta y formatos para ser entregados al especialista antes de la atención; orienta y despide al paciente.

En este momento se le debe dar la indicación al paciente de que permanezca en la sala de espera o llevarlo para tomar sus funciones vitales.

#### **6.3.1.3 Toma de Funciones Vitales**

En este proceso, acompañamos al paciente a la sala de triaje, registrar su peso, talla, e IMS; luego se le pedirá que repose durante 5 minutos sentado y procederemos a medirle la presión arterial.

#### **6.3.1.4 Tiempo de espera**

Luego el paciente es dirigido a una sala de espera hasta ser llamado por el especialista para continuar su atención en el servicio correspondiente. Esta es una etapa crítica durante la ejecución de la operación, en todo momento se debe estar observando si alguno de los pacientes tiene un malestar con el servicio o la espera. Se le ofrecerá alguna bebida disponible.

#### **6.3.1.5 Acciones del cliente**

Conocer la ubicación de BienSalud, comunicarse al call center, o ingresar a la App móvil para agendar el servicio de chequeo preventivo, estacionar, si corresponde, ingresar, registrarse en el módulo de admisión, espera, completar los servicios incluidos en el chequeo preventivo según protocolo, retirarse, esperar los resultados.

### **6.3.1.6 Evidencias físicas**

- Antes de la atención: parqueo, señalización, vigilante proactivo. Contar con una infraestructura y mobiliario acorde a los servicios brindados, que sea funcional y acogedora, televisores con microprogramas sobre educación médica.
- Servicio básico: Chequeo preventivo integral, BienSalud debe estar equipado adecuadamente y con materiales suficientes para cada proceso que se realice como parte de los servicios ofrecidos, y como como mínimo, los equipos que se requieren para la acreditación de un Centro Médico de categoría I-3.  
Personal, mobiliario, decoración.
- Después de la atención: Contar con un sistema que permita hacer la lectura e interpretación de resultados al paciente en un plazo máximo de 7 días.

### **6.3.1.7 Colaborador de contacto (acciones visibles)**

- Antes de la atención: En el módulo de admisión se registrará, orientará y se le brindará información importante sobre su proceso de atención.
- Servicio básico: El paciente se dirige al servicio con el que iniciará el circuito de chequeo preventivo, incluyendo laboratorio, centro de imágenes y consultorios necesario de acuerdo con el protocolo establecido. El proceso de chequeo preventivo se debe completar en no más de 4 horas, excepcionalmente se citará al paciente para una próxima atención, en caso no logre completar las atenciones indicadas.
- Después de la atención: antes de la salida del paciente, el personal responsable de admisión revisa que las atenciones necesarias se hayan completado y orienta al paciente, indicándole que sus resultados serán entregados e interpretados en un plazo máximo de 7 días a través de la aplicación de BienSalud o presencialmente (en el turno tarde) si así lo prefiere.

Finalizado el proceso, el paciente recibirá a través de su correo, los documentos resultantes de su atención. Adicionalmente, de encontrarse algún resultado fuera del rango normal, se contactará al paciente cuando se toma conocimiento del hallazgo para comunicarle la observación y derivarlo a la especialidad necesaria, si el paciente así lo autoriza.

Finalmente recibirá un correo electrónico con una encuesta de satisfacción, la misma que le servirá al Centro Médico como punto de partida para la implantación de mejoras en los procesos.

## **6.3.2 Zona de Back Office**

### **6.3.2.1 Colaborador de contacto (acciones no visibles)**

- Antes de la atención: Revisa disponibilidad de los servicios, realiza la programación de la oferta y agenda los chequeos preventivos, llama a los pacientes que se encuentran agendados con la finalidad de validar y confirmar su asistencia y/o llama a algún paciente que se encuentre en espera si es que se cancela una atención.
- Servicio básico: Verifica los ambientes donde se realizarán las evaluaciones, que estén aseados y preparados para la siguiente atención.
- Después de la atención: Procede a registrar la atención realizada en la base de datos para posteriormente solicitar la reposición de stock de materiales en caso hayan sido utilizados.

### **6.3.2.2 Procesos de apoyo**

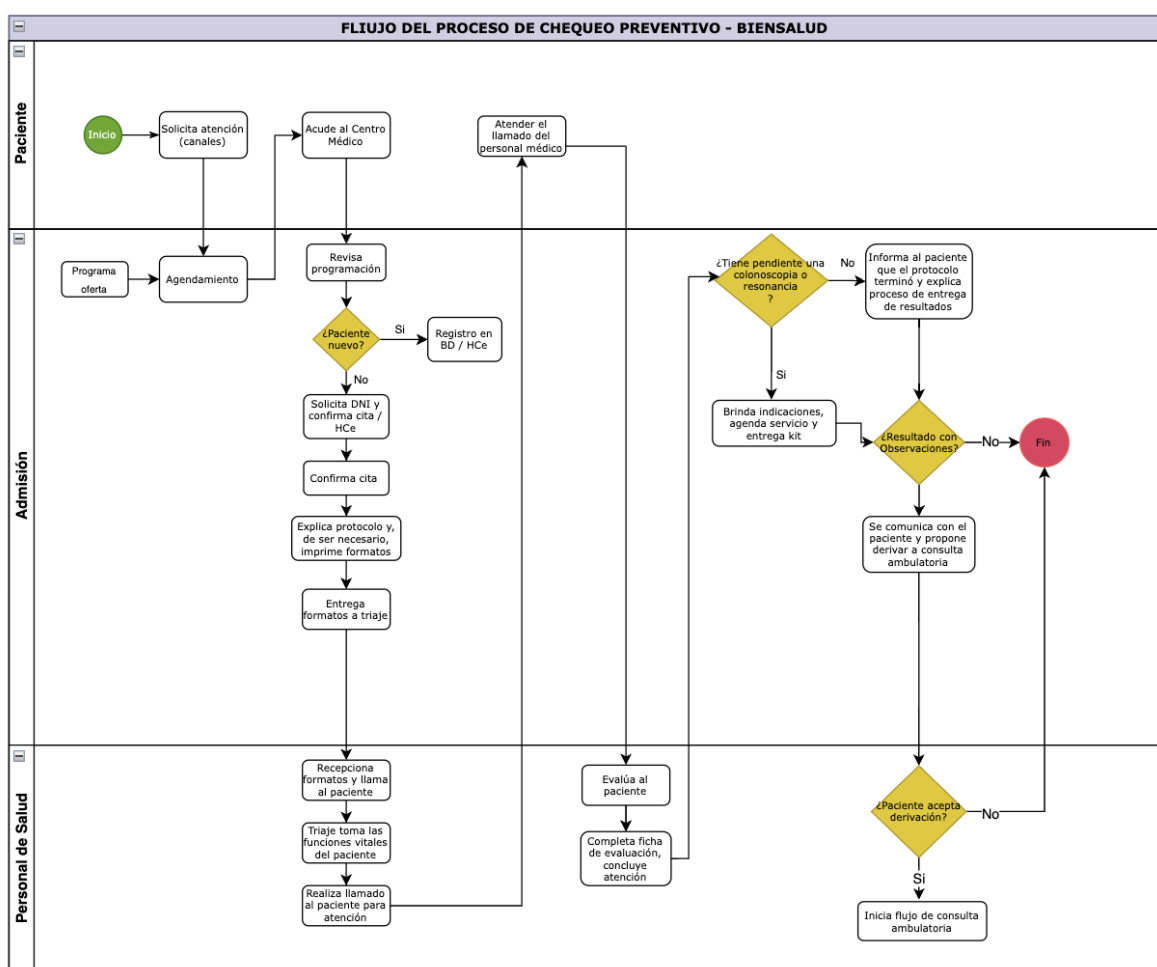
- Antes de la atención: El personal de servicios generales, responsable de la limpieza y mantenimiento responsable de TI, bajo las indicaciones y coordinación del administrador del Centro Médico, velarán el mantenimiento de las instalaciones, de la plataforma digital y de los equipos informáticos.

- Servicio Básico: Comprende el mantenimiento de equipos, asegurar el stock de materiales e insumos y el mantenimiento de instalaciones.
- Después de la atención: Garantizar el orden y la limpieza de los ambientes y de los equipos.

A continuación, se detallan los diagramas de flujo del proceso chequeo preventivo y atención ambulatoria del Centro Médico BienSalud.

**Figura 17**

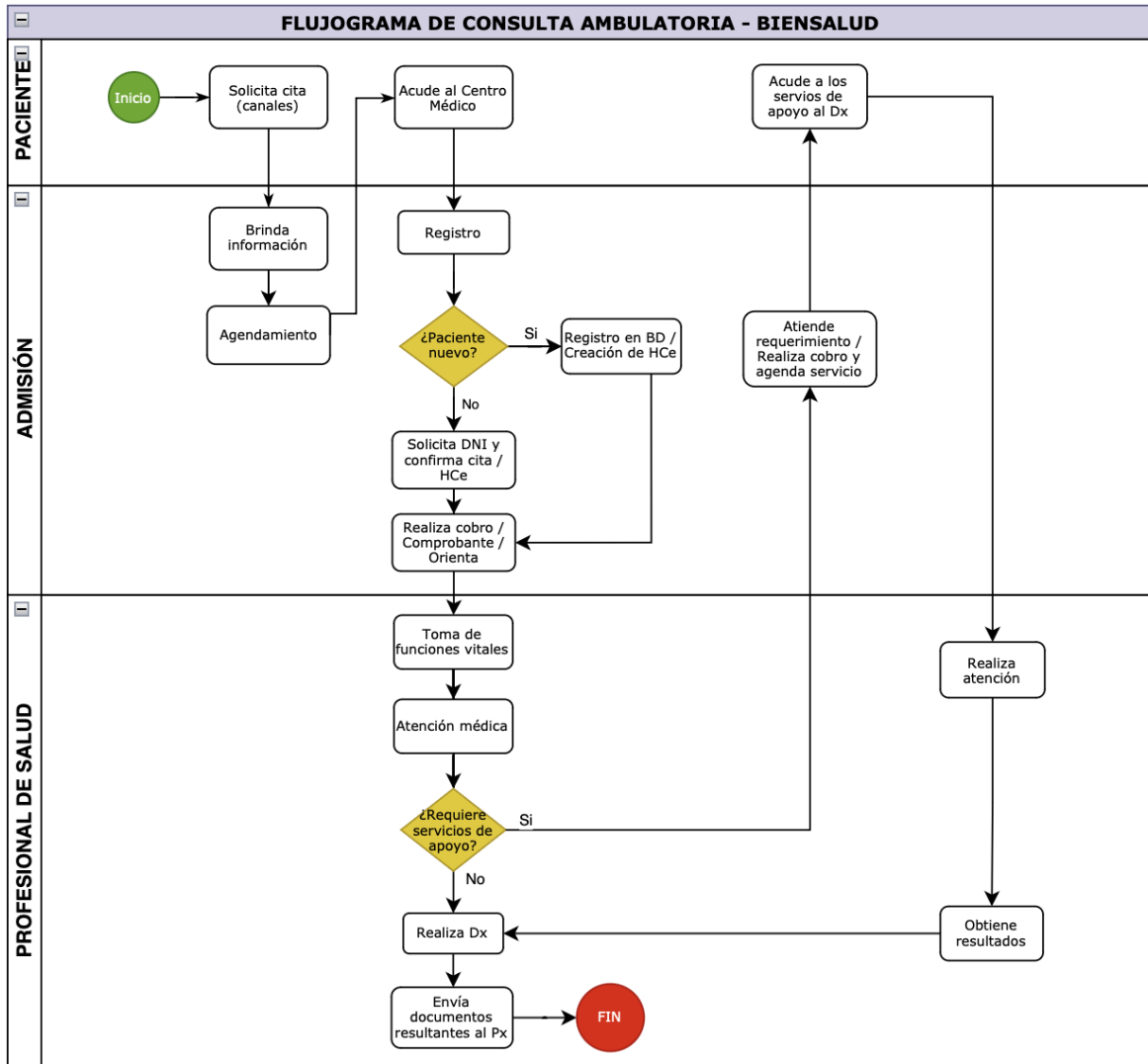
*Flujograma del proceso de Chequeo Preventivo en BienSalud*



*Nota.* Elaboración propia.

Figura 18

Flujograma del proceso de Consulta Ambulatoria en BienSalud

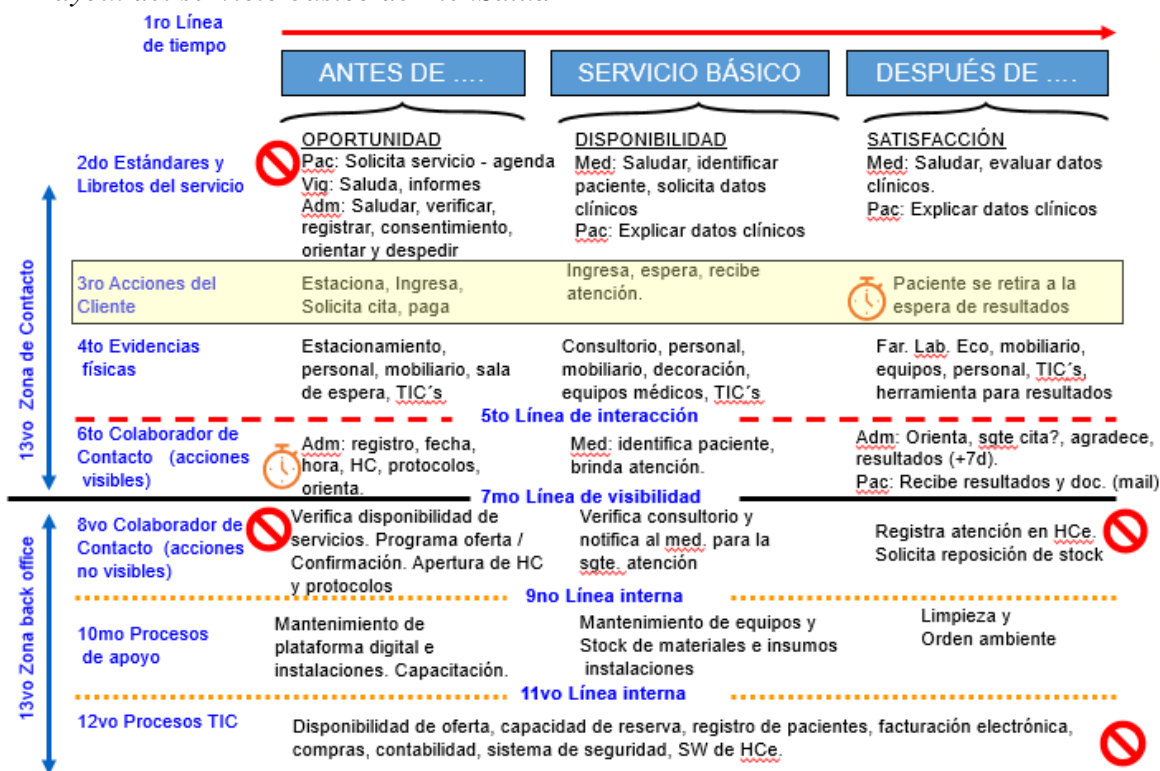


Nota. Elaboración propia.

Teniendo identificada la ejecución de la atención en chequeo preventivo como servicio básico y luego de haber descrito la visión estratégica del servicio, la propuesta de valor y la estrategia de operación, se procedió a graficar el Layout del servicio con la finalidad de visibilizar los procesos y/o subprocesos que tienen tiempos de espera u oportunidades de error para así establecer estrategias orientadas al planeamiento y control de la operación.

Figura 19

Layout del servicio básico de BienSalud



Nota. Elaboración propia.

## 6.4 CAPACIDAD INSTALADA

BienSalud tendrá seis consultorios médicos debidamente equipados y una sala para la ejecución de procedimientos ambulatorios. Los consultorios podrán atender 11 turnos a la semana a razón de 5 horas cada turno, si tenemos en cuenta que, durante el primer turno se atenderán pacientes que acudan para realizar el servicio de chequeo preventivo integral (2 pacientes por hora), haciendo un total de 1512 atenciones al mes. En tanto en el segundo turno, se realizarán principalmente atenciones por consulta ambulatoria, ejecutando un promedio de atenciones de 4 pacientes por hora, así BienSalud tendría la capacidad de atender un máximo de 2520 pacientes por consulta ambulatoria al mes. Respecto a la ejecución de procedimientos, se ha considerado que atenderá 11 turnos a la semana de 5 horas cada turno, a razón de un procedimiento cada dos horas. Así tendríamos un total de 126 atenciones mensuales por procedimientos, tal como se muestran a continuación.

**Tabla 14***Capacidad Instalada de BienSalud*

<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>					
<b>Servicios</b>	Nº consultorios/sala	Nº de horas semanales por servicio	Nº de pacientes	Semanas	Total de servicios mes
CHEQUEO PRVENTIVO	6	30 horas	2 / hora	4.2	1 512
CONSULTA AMBULATORIA	6	25 horas	4 / hora	4.2	2 520
PROCEDIMIENTOS	1	30 horas	1 / hora	4.2	126
<b>TOTAL DE ATENCIONES MENSUALES</b>					<b>4158</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Para la oportuna atención médica, en BienSalud se han establecidos los siguientes horarios.

- Primer turno: De lunes a sábado de 8:00 a 13:00 horas.
- Segundo turno: De lunes a viernes de 14:00 a 19:00 horas.

## **6.5 RECURSOS Y PROCESOS CLAVES**

### **6.5.1 RECURSOS CLAVES**

Para la evaluación del proyecto de BienSalud, son necesarios los siguientes recursos claves.

#### **6.5.1.1 Infraestructura y Equipos**

El diseño corresponderá a una arquitectura moderna y funcional, se dará prioridad a la iluminación natural, de tal manera que se generen espacios armoniosos, acogedores y eco-amigables. Los ambientes serán adaptados para personas con discapacidad, por ejemplo, a través de la construcción de rampas y colocación de pasamanos.

BienSalud se distribuirá en dos pisos, siendo que en el primer piso comprenderá los siguientes ambientes:

Un área de admisión y sala de espera, cerca de la sala de espera se ubicará una zona de servicios higiénicos para los pacientes, incluyendo baño para discapacitados.

Así mismo, el centro médico contará con 6 consultorios para uso de los médicos especialistas, los mismos que, de acuerdo con la proyección realizada, atenderán durante 11 turnos a la semana, a un total de 4 158 pacientes por mes, la atención se realizará 6 días a la semana, estos consultorios contarán con un ambiente para examinar a los pacientes y una oficina donde el doctor recibe a los mismos. Además, se implementará un consultorio odontológico acondicionado con los servicios necesarios para brindar la atención. BienSalud también contará con un centro de imágenes (ecografía y mamografía) y la unidad tomadora de muestras. El área de triaje contará con sala de espera, el área propiamente dicha, el tóxico, la sala de observaciones y la sala de esterilización.

Por último, se ubica la farmacia en el exterior del Centro Médico, con suficiente espacio para organizar los ambientes de acuerdo con lo solicitado por la regulación vigente.

El plano del primer piso de ubica en el Anexo 2.

En tanto, el segundo piso contará con los siguientes ambientes:

Una zona de almacenamiento. Se ubicará la unidad productora de servicio de salud – UPSS Patología Clínica. Los servicios higiénicos para el personal del centro de salud, una cafetería, el área de sistemas de la información, la oficina de administración y finalmente la oficina de gerencia.

El plano del segundo piso de ubica en el Anexo 3.

El Centro Médico estará dotado con los equipos que se requieren para cada proceso en la atención médica considerando aquellos necesarios para realizar los chequeos preventivos integrales.

- Equipos de cómputo: Serán ubicados en cada consultorio médico y en el módulo de admisión, los mismos que contarán con sistema operativo Windows, como mínimo un procesador Intel Core i7, disco duro 500GB SSD y una memoria RAM de 16 GB.

- Smartphones: Serán utilizados para llamadas, revisar los correos electrónicos, instalar y gestionar la Apps del Centro Médico y la agenda digital.

**Tabla 15**

*Estructura de costos de inversión para producción BienSalud*

DESCRIPCIÓN	SOLES	VIDA UTIL EN AÑOS	DEPRE % ANUAL FINANCIERA	DEPRECIACION ANUAL FINANCIERA
Infraestructura	634,366.63	20.00	5%	31,718.33
Equipos	52,583.05	10.00	10%	5,258.31
Gastos Pre-Operativos	169,604.10	10.00	10%	16,960.41
Capital de Trabajo	253,666.67			
<b>TOTAL</b>	<b>1,110,220.45</b>			<b>53,937.05</b>

*Nota.* Elaboración propia.

### 6.5.1.2 Recursos Humanos

- El capital humano de BienSalud debe estar conformado por profesionales competentes y altamente calificados. El personal contratado para desempeñar los puestos administrativos debe contar con título universitario en las carreras de administración, contabilidad, derecho, ingeniería industrial o carreras afines. Además, deben contar con una experiencia que no sea menor a 2 años.
- Respeto al personal asistencial, se requiere, enfermeras con o sin especialidad y técnicas en enfermería, quienes tendrán entre sus funciones: tomar las funciones vitales, asistir en los procedimientos que sean necesarios, administración de fármacos endovenosos, aplicación de inyectables, entre otras. Además, deben contar con una experiencia no menor de 3 años en el ejercicio de la profesión. Los médicos especialistas, Odontólogos, Psicólogos, Tecnólogos Médicos y Radiólogos deben poseer una experiencia documentada no menor a 5 años.

### 6.5.1.3 Software

- Aplicación móvil: estará disponible para descargar en los sistemas operativos Android y iOS.
- Sistema de ventas: Este sistema estará disponible para gestionar los procesos operativos, y contará con los módulos de facturación y cobranzas, logística, compras, contabilidad, gestión financiera, gestión de datos, atención y reservas.

**Tabla 16**

*Recursos claves para BienSalud*

<b>PERSONAL</b>	<b>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</b>	<b>HERRAMIENTAS DIGITALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médicos especialistas</li> <li>- Enfermeras</li> <li>- Técnica en enfermería</li> <li>- Administrador</li> <li>- Director Médico</li> <li>- Asistente contable</li> <li>- Recepcionistas</li> <li>- Coordinador comercial</li> <li>- Facturación y cobranzas</li> <li>- Analista de soporte on site</li> </ul>	<p>Centro de atención de 340 m<sup>2</sup></p> <p>Equipamiento Mobiliario</p> <p>Materiales e insumos</p>	<p>App móvil</p> <p>Sistema de ventas, data, atención, reservas.</p>

*Nota.* Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestran los recursos claves necesarios para el proyecto en un horizonte de 10 años.

**Tabla 17***Recursos claves proyectados a 10 años*

<b>Recursos claves</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Personal</b>										
Médicos Especialistas	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Enfermeras	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Técnicas en enfermería	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asistente Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionista	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Coordinador Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Servicios Generales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Facturación y Cobranzas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Médico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista de Soporte On Site	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Gerente de Operaciones	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
<b>Intangibles</b>										
Aplicación móvil	Para todo el período									
Sistema de ventas, data, atención y reservas	Para todo el período									
Página web	Para todo el período									
<b>Infraestructura y equipos</b>	Para todo el período									

*Nota.* Elaboración propia.

## 6.5.2 PROCESOS CLAVES

### 6.5.2.1 Gestión Administrativa

Se considera un proceso estratégico de vital importancia para la atención clínico asistencial, por lo que se deberá contar con procesos estandarizados y robustos, lo que nos permitiría identificar, gestionar y controlar los puntos críticos de la operación, así mismo, estos procesos estarán prestos a la mejora continua con una atención centrada en el paciente.

### **6.5.2.2 Gestión Clínica**

BienSalud brinda atención a pacientes con demandas insatisfechas en servicios de salud y tiene como principal objetivo conseguir resultados de alta calidad con el uso más eficiente de los recursos.

La gestión clínica sienta sus bases en el uso y aplicación de las más eficientes y mejores prácticas clínicas de cara a la atención del paciente quienes requieren servicios de chequeos preventivos anuales, ello basado en la ejecución de protocolos diferenciados y Guías de Práctica Clínica; que han sido adaptadas internacionalmente al contexto nacional.

### **6.5.2.3 Gestión Comercial y marketing**

Involucra aquellas actividades que ponen en marcha la estrategia de ventas y las herramientas para comunicar nuestro objetivo de manera asertiva a los stakeholders, ello nos permitirá materializar la relación con nuestro público objetivo y a la vez lograr un importante posicionamiento de la marca en el mercado.

### **6.5.2.4 Gestión de Tecnología de la información**

La facturación se realizará a través del módulo de facturación soportado por el software que se tendrá a disposición, el cual estará registrado en SUNAT. Este sistema se integrará con los módulos que gestionan la historia clínica electrónica de los pacientes, así como con los módulos de compras, contabilidad, inventario, farmacia y el sistema de seguridad.

Se pretende contar con un software y un servidor con la capacidad suficiente que permita la gestión de historias clínicas electrónicas, las mismas que serán tratadas de acuerdo con los requerimientos de seguridad señalados en el Reglamento de la Ley N° 30024, Ley que crea el Registro Nacional de Historias Clínicas Electrónicas, y será desarrollado por una empresa privada especializada que recogerá nuestras necesidades y actuará en base a ellas. Este Software contará con módulos que permitan gestionar las ventas, los inventarios, facturación y los procesos clínicos. Respecto a los procesos clínicos, el paciente tendrá la

posibilidad de realizar el agendamiento de su servicio, obtener la trazabilidad de sus consumos y resultados en los servicios de chequeo preventivo, consulta ambulatoria, farmacia, laboratorio e imágenes; así como el acceso a su historia clínica electrónica.

El acceso y la disponibilidad de la información propia del paciente como dueño de su historia clínica, nos permitirá establecer indicadores de gestión, además que abre la posibilidad de ejecutar un seguimiento personalizado de acuerdo con la necesidad de cada paciente.

#### **6.5.2.5 Gestión Financiera**

Está dada por los procesos de planificación, programación, monitoreo y acciones de mejora en la ejecución al plan financiero del proyecto. En este tipo de procesos, los indicadores son claves para cuantificar y gestionar el rendimiento relacionado cumplimiento de las metas financieras.

#### **6.5.2.6 Gestión de Atención al Cliente**

- Central telefónica para citas.
- Central telefónica para atención al cliente: consulta, quejas y reclamos.
- Aplicativo móvil disponible las 24 horas los 7 días de la semana para el agendamiento de servicios, consultas, quejas y reclamos.
- Página Web.

A continuación, se detalla el mapa de procesos del Centro Médico BienSalud.

**Figura 20***Mapa de Procesos de BienSalud*

*Nota.* Elaboración propia.

## 6.6 ALIANZAS Y POLÍTICAS DE COMPRAS

Tenemos alianzas estratégicas con quienes hacemos equipo para que nuestra atención sea óptima y garantizada.

- **Instituto de Salud Quirós.** Brindará principalmente el servicio de imágenes de apoyo al diagnóstico, tales como radiología y rayos X, con un diagnóstico clínico preciso, utilizando las tecnologías diagnósticas y terapéuticas de última generación, de forma rápida y confiable.
- **Laboratorio Insitem:** brindará los servicios comprendidos como análisis clínicos de laboratorio, es una compañía con presencia en Perú, está integrada por profesionales calificados y altamente comprometidos con salud. Promueve las buenas prácticas sanitarias con alto sentido de responsabilidad social.

Cuentan con la infraestructura y equipamiento necesario y adecuado para el desarrollo de sus actividades en estricto cumplimiento de la regulación exigida por el MINSA.

- **IAFAS:** Se busca realizar alianzas estratégicas con las principales IAFAS de país, con el objetivo de poner el mejor servicio a disposición de nuestros pacientes.
- **Médicos particulares:** Médicos especialistas con amplia experiencia que brindan servicio a través de una empresa tercera.

## 6.7 PLAN DE PRODUCCIÓN

A continuación, se presenta el pronóstico de la demanda para un plazo estimado de 10 años.

**Tabla 18**

*Plan de Operaciones de BienSalud*

<b>MERCADO META</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Cantidad de atenciones	16 466	24 948	34 927	44 906	49 896	49 896	49 896	49 896	49 896	49 896
Porcentaje del mercado meta total (424 529)	4%	6%	8%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%

*Nota.* Elaboración propia.

## 6.8 PRIORIDADES COMPETITIVAS

Las prioridades competitivas pueden ser comprendidas desde un punto de vista de dimensiones operativas de vital importancia para la cadena de valor de cada organización; dicho de otra manera, se refieren a los objetivos de la gestión operativa que se debe lograr en respuesta a la estrategia global de la organización, facilitando

que esta sea competitiva. Para ello, se sustenta en 4 principios: Costos, Calidad, Tiempo y Flexibilidad.

Debido a que en BienSalud la estrategia genérica, de acuerdo con los lineamientos establecidos por Porter, responde a una estrategia de diferenciación, en BienSalud se implementarán las estrategias a partir de las capacidades competitivas de tiempo y calidad.

**Tabla 19**

*Prioridades Competitivas de BienSalud*

<b>TIEMPO</b>	<b>CALIDAD</b>
Entrega a tiempo Oportunidad de atención con la disponibilidad de agendamiento las 24 horas. Chequeo preventivo integral en máximo 2 agendamientos. Eficiencia en el acceso a la trazabilidad de consumos e historia clínica electrónica del paciente.	Calidad superior Se desea brindar una experiencia memorable, con amplia vocación de servicio, respeto y empatía que busque ganar la confianza del paciente. Apoyados por el uso de tecnología.

*Nota.* Elaboración propia.

## 6.9 RIESGOS TRIAD

Se establece como aquellos riesgos que pueden materializarse en el momento de la verdad, es decir, al momento de la entrega del servicio. Se detallan a continuación.

**Tabla 20**

*Riesgos TRIAD de BienSalud*

<b>PROCESO</b>	<b>RIESGO</b>
Registro de pacientes por medios digitales	Vulneración de datos personales
Verificación de disponibilidad de servicio y programación de la oferta	Error en el agendamiento
Registro en Admisión, entrega del servicio, espera de resultados	Tiempo de espera prolongado que podría causar insatisfacción del paciente
Registro en HCe	Fallas en el sistema - software

---

Entrega e interpretación de resultados    Fallas en el sistema - software

---

*Nota.* Elaboración propia.

Luego de identificar los posibles riesgos, se establecen estrategias orientadas al planeamiento y control para asegurar la continuidad de la operación y/o recuperación del servicio.

Consideramos que el punto más crítico del proceso en el cual podría ocurrir una posible falla y detener la operación, es el proceso de tecnología de la información, motivo por el cual, y con la finalidad de reforzar nuestras estrategias competitivas de tiempo de entrega a tiempo y calidad superior en el servicio, se propone la siguiente tabla.

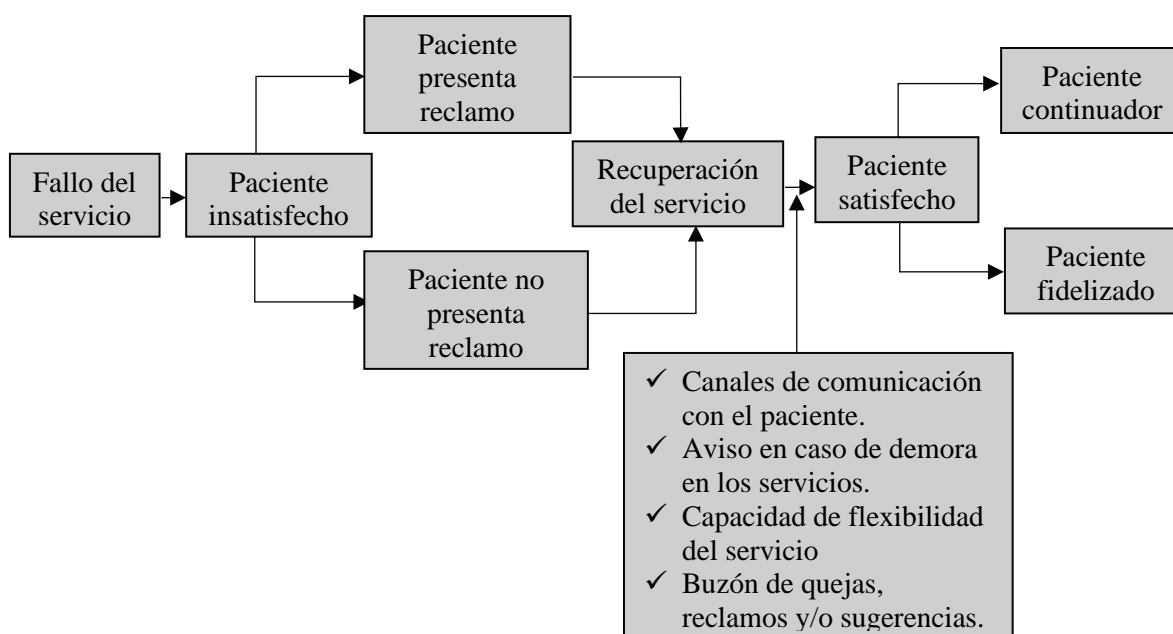
**Tabla 21**

*Estrategias de Control de BienSalud*

<b>ESTRATEGIAS DE CONTROL</b>
Se pretende contar con un certificado de Secure Sockets Layer (SSL) o también denominada capa de conexión segura, que es un estándar de seguridad global, el cual hace posible la transferencia de datos seguros y cifrados entre un navegador y un servidor web.
Estandarizar los procesos a través de la creación de protocolos y planes de contingencia.
Disponibilidad de agendamiento por diversos canales
Disponibilidad de protocolos físicos, historia clínica y registros manuales.
Capacitar y empoderar al personal respecto al conocimiento de estos protocolos y de esta manera garantizar la continuidad de la atención.

*Nota.* Elaboración propia.

Finalmente se han definido las estrategias que se muestran a continuación, las cuales garantizan la recuperación del servicio en BienSalud.

**Figura 21***Recuperación del servicio en BienSalud**Nota.* Elaboración propia.

## 6.10 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

En relación con las estrategias de investigación y desarrollo para BienSalud, se han tomado en cuenta las siguientes.

**Tabla 22***Estrategias de Investigación y Desarrollo*

### ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Capacitar y empoderar al personal respecto al conocimiento de los protocolos de atención de BienSalud.

Implementar el análisis de data obtenida sobre los patrones de atenciones y consumo en las plataformas digitales.

*Nota.* Elaboración propia.

## 1.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI's)

**Tabla 23**

*KPI's del proceso de Operaciones de BienSalud*

N°	Identificador del indicador de desempeño	Detalle	Cálculo	Intervalo de medición
1	Índice de satisfacción al cliente	El NPS mide, en una escala nominal de 0 a 10, la posibilidad de que un cliente se convierta en un promotor de nuestros productos y/o servicios.	% Promotores - % Detractores	Anual
2	% de Pacientes Continuadores	Métrica clave para garantizar la fidelización del paciente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pacientes continuadores}}{\text{N}^\circ \text{ total de pacientes atendidos}} \times 100$	Anual

*Nota.* Elaboración propia.

## VII. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 7.1 ORGANIGRAMA

Inicialmente, BienSalud se organizará acorde a los departamentos que se mencionan a continuación.

- Directorio
- Administración
- Dirección Médica
- Dependientes de la Administración

Contabilidad

Tecnología de la Información

Admisión

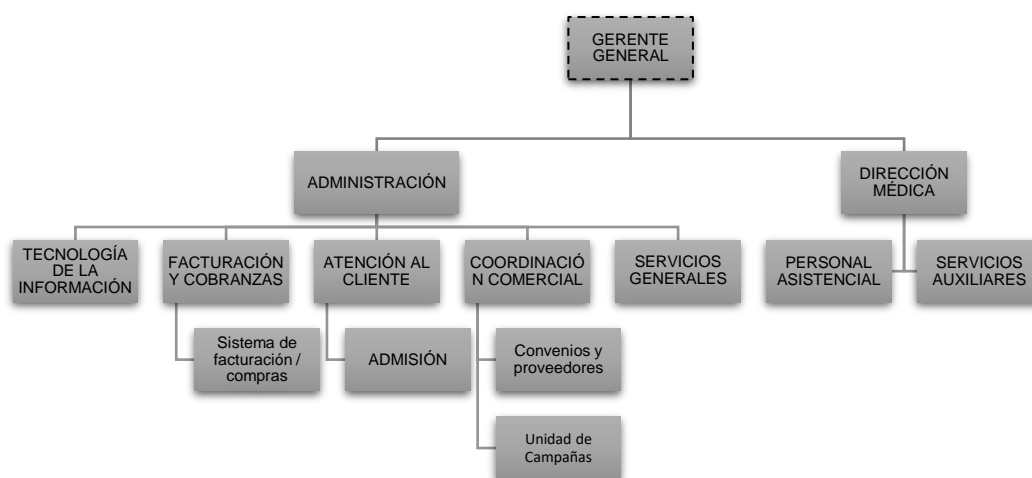
Servicios Generales

Facturación y Cobranzas

- Atención al Cliente
- Coordinación Comercial
- Dependientes de la Dirección Médica
- Personal Asistencial
- Servicios Auxiliares

**Figura 22**

*Organigrama de BienSalud*



*Nota.* Elaboración propia.

## 7.2 DECISIONES ORGANIZATIVAS

Las decisiones organizativas de BienSalud se han determinado de la siguiente forma.

- **Grado de Especialización**, se refiere a las aptitudes necesarias para ejecutar el tipo de servicio brindado, y en qué medida las tareas se dividen en trabajos separados, en ese sentido la organización tendrá un grado de especialización Mixto al presentar un grado especializado en las áreas de contabilidad y tecnología de la información, y altamente especializado en las actividades médico-asistenciales.

- **Departamentalización**, respecto a la división de las áreas de trabajo de la organización, las áreas estarán conformadas de acuerdo con sus funciones, así tenemos la Administración, Dirección Médica, Comercial, Tecnología de la Información, Servicios Generales, Facturación y Cobranzas, Atención al Cliente y Comercial.
- **Línea de Mando**, para la compañía se compone de una línea continua de autoridad que se extiende desde la alta dirección de la organización hasta la última posición y determina el cargo al que se reporta. El personal asistencial y los servicios auxiliares reportan al Director Médico. El asistente contable, el asistente de TI, el personal de servicios generales, facturación y cobranzas, atención al cliente y el coordinador comercial reportan a la Administración.
- **Tramo de Control**, corresponde a la estructura de la organización y al número de personal que se puede tener a cargo para dirigir eficientemente en la organización. En el caso de BienSalud, el tramo de control es corto, dado que tiene una estructura plana con únicamente tres niveles.
- **Grado de Centralización**, se refiere al hecho de que un solo punto en la organización está a cargo de la toma de decisiones o si esta responsabilidad se delega a los empleados. En BienSalud está centralizada, las decisiones técnicas y operativas a cargo de la Dirección Médica, mientras que las decisiones de gestión están a cargo de la Administración.
- **Normalización de la empresa**, respecto al grado en que los puestos dentro de la organización se hallan estandarizados, así como al proceso de elaborar, implementar y mejorar los procesos de la empresa, la administración es responsable de elaborar el manual de organización y funciones y junto con el Director Médico, son responsables de la elaboración de los procedimientos y protocolos de atención al paciente en cumplimiento a las guías de práctica clínica.

### **7.3 TIPO DE ORGANIZACIÓN**

BienSalud adoptará una organización mecanicista, por lo que la implementación del principio de cadena de mando dará lugar a una jerarquía de autoridad formal. En este contexto, la supervisión estará ejercida por un único superior, en este caso, el Administrador, al que la alta dirección señala los objetivos para que sea responsable de ellos. Las entidades que adoptan este enfoque suelen ser estrictas y reguladas. Además, posee las propiedades siguientes:

- Toma de decisiones a cargo de la Alta Dirección y el Administrador.
- Estructura rígida y controlada
- Información limitada
- Políticas y procedimientos están bien definidos y escritos.
- La autoridad está centralizada.

El potencial humano de la empresa tendrá una Cultura basada en los valores organizacionales definidos como: Respeto, Empatía, Confianza e Innovación.

### **7.4 RECURSOS HUMANOS**

Durante el primer año de operaciones, BienSalud contará con 10 personas en la para ejecutar los procesos administrativos y 16 profesionales para las actividades asistenciales. El personal administrativo, junto con las enfermeras y técnicas en enfermería (personal asistencial), se encontrarán en planilla, y se ha tomado en cuenta todos los costos laborales y las obligaciones que debe asumir la empresa en estos casos, en tanto, el personal médico especialista será contratado a través de un tercero y el pago se realizará por hora. Durante el primer año, el pago por hora será de S/40.00 y durante el segundo año y hasta finalizar el horizonte de 10 años, el pago será de S/50.00 por hora. Los servicios contables y de marketing (community manager) serán ejecutados por un tercero, debido a ello, estos costos son reflejados como parte de los costos de operación.

**Tabla 24***Relación de Personal Administrativo*

<b>Recurso humano</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo bruto</b>
Asistente contable	1	1,500.00
Recepcionista	2	1,500.00
Coordinador comercial	1	3,000.00
Servicios generales (limpieza y vigilancia)	2	1,200.00
Facturación y cobranzas	1	3,500.00
Administrador	1	5,000.00
Director médico	1	5,000.00
Analista de soporte on site	1	1,500.00
<b>Costo total mensual - planilla administrativa</b>	<b>10</b>	<b>22,200.00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 25***Relación de Personal Asistencial*

<b>Recurso humano</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo bruto</b>
Médicos especialistas	12	69,300.00*
Enfermeras	2	4,000.00
Técnicas en enfermería	2	2,100.00
<b>Costo total mensual - planilla asistencial</b>	<b>16</b>	<b>75,400.00</b>

\*El pago del personal asistencial el calculado en base al pago de S/50.00 por hora por un total de 1386 horas semanales.

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 26**

*Número de horas de atención mensual del personal médico especialista*

Total de consultorios	<b>6</b>
Turnos por consultorio a la semana	11
Total de turnos a la semana	66
Horas por turno	5
Total de horas a la semana	330
<b>Total de horas mensual (4.2 semanas al mes)</b>	<b>1386</b>

*Nota.* Elaboración propia.

La determinación de la Planilla se detalla en el Anexo 4.

## 7.5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Se ha planteado el siguiente la siguiente estructura de recursos humanos para un horizonte estimado de 10 años.

**Tabla 27**

*Personal de BienSalud estimado en el horizonte de 10 años*

PERSONAL ASISTENCIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Médicos Especialistas	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Técnica en enfermería	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Enfermera	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

PERSONAL ADMINISTRATIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Asistente Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionista	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Coordinador Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Servicios Generales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Facturación y Cobranzas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Médico / Auditor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista de Soporte On Site	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

*Nota.* Elaboración propia.

## 7.6 INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI'S)

**Tabla 28**

*KPI's de RR.HH.*

Nº	Identificador del indicador de desempeño	Detalle	Cálculo	Intervalo de medición
1	Evaluación de desempeño	Se obtienen resultados del rendimiento de un trabajador en un periodo determinado, centrado en competencias y cumplimiento de objetivos.	0-12 Deficiente 13-15 Cumple, pero puede mejorar 16-18 Cumple satisfactoriamente 18-20 Supera lo requerido	Anual
2	Clima laboral	Métrica clave que permite retener el talento. Generalmente este KPI es medido por una encuesta a través de la cuantificación nominal (Escala de Likert).	1. Totalmente insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Indiferente 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho	Anual

*Nota.* Elaboración propia.

## VIII. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

### 8.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Respecto a la evaluación económica y financiera que hace atractiva la inversión, se ha calculado una inversión de S/. 1, 110 220 nuevos soles, financiada en 80 % por capital y 20 % de deuda. Se ha determinado un precio promedio de S/152.54 por expediente de atención de chequeo preventivo, S/. 84.75 nuevos soles por consulta ambulatoria y precio promedio por procedimiento de S/. 339 nuevos soles. Un costo unitario variable promedio del 70% del ingreso. Así mismo, la factibilidad económica y financiera del presente proyecto se ha determinado utilizando las definiciones de Valor Actual (VAN; VANF) y rentabilidad (TIRE y TIRF). Luego del análisis realizado, se obtuvo un valor actual neto económico (VANE) de S/ 4 347,268.00 nuevos soles y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 78.49 %.

Se ha elaborado el flujo de caja proyectado para un horizonte de evaluación de 10 años correspondiente a los ingresos netos que genera BienSalud, resultantes de la inversión inicial que se detallará más adelante. Tomando como supuesto que, para el impuesto a la renta, la aplicación de las tasas impositivas tributarias corresponde al 29.5%.

## 8.2 DETERMINACIÓN DE LA EVALUACIÓN INICIAL DEL PROYECTO

La inversión inicial se calcula en S/. 1,110.220, y está determinada por gastos de infraestructura, garantía por alquiler del local y equipamiento. Ver la siguiente tabla.

**Tabla 29**

*Inversión Inicial del Proyecto*

<b>Inversión Inicial</b>	<b>SOLES</b>	<b>VIDA ÚTIL EN AÑOS</b>
Gastos preoperativos	169,604.10	
Infraestructura	634,366.63	10
Equipos	52,583.05	5
Capital de Trabajo	253,666.67	
<b>Total</b>	<b>1,110.220.45</b>	
Deuda 20%	222,044.00	
Capital 80%	888,176.00	

*Nota.* Elaboración propia.

### 8.2.1 Inversión en infraestructura

Esta inversión considera principalmente el diseño de la infraestructura, los planos, y la supervisión de la obra, con un total de S/. 20,000; además, para los trámites necesarios para obtención de permisos y licencias se ha determinado un monto S/. 15,000; finalmente se ha asignado un presupuesto de S/. 599,366.00 para la ejecución

de la obra que incluye el acondicionamiento del local. Haciendo un total de gastos en infraestructura de S/.634,366.63.

### **8.2.2 Inversión en equipamiento**

Se ha asignado un presupuesto total de S/. 52,583.05 para la compra del equipamiento médico necesario y los equipos de cómputo.

### **8.2.3 Inversión en gastos preoperativos**

El presupuesto determinado para los gastos preoperativos, tales como el mobiliario, la compra de insumos y materiales y pago por el alquiler y garantía del local asciende a S/. 169,604.10.

### **8.2.4 Determinación del capital de trabajo**

Dado que en una primera etapa del proyecto se está planteando trabajar con empresas aseguradoras, el pago será al crédito, por tanto, el período de desfase no es significativo, motivo por el cual se han calculado los gastos incurridos en un mes como provisión del capital de trabajo, la suma es de S/. 130 333.00.

## **8.3 DETERMINACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN**

Con el objetivo de cubrir la inversión inicial que asciende a 1,110.220.45 y que se ha detallado anteriormente, la estructura de capital estará conformada por un 80% de aportes realizados por los accionistas y 20% con financiamiento por parte de instituciones financieras, considerando, para la deuda, una tasa de interés efectiva anual de 18%. Esta deuda será financiada en el plazo de 5 años, con cuotas de pago semestrales iguales de S/. 34,034.

**Tabla 30***Determinación de parámetros del flujo de caja*

<b>Parámetro</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Soles</b>
Impuesto a la renta	29.5%	
<i>Estructura de financiamiento:</i>		
Capital	80%	S/. 888,176
Deuda	20%	S/. 222,044
<b>Total de inversión</b>		<b>S/. 1,110,220</b>
Ke	24.4%	
Prima para el accionista	5.4%	
Tasa interés	18.0%	
CPPC	22.04%	

*Nota.* Elaboración propia.**8.4 DETERMINACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS**

Los ingresos están estructurados por 02 componentes: atenciones médicas y procedimientos ambulatorios de baja complejidad.

**Con respecto a los chequeos médicos se ha proyectado:**

El precio promedio de un expediente de chequeo preventivo es de S/. 152.54.

**Tabla 31**

*Proyectado del número de atenciones promedio y precios por chequeo preventivo (tomando como referencia los precios del mercado)*

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Precio por atención</b>	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54
<b>Número de atenciones</b>	5928	8981	12574	16166	17963	17963	17963	17963	17963	17963

*Nota.* Elaboración propia.

**Con respecto a las atenciones médicas se ha proyectado:**

El precio promedio por una atención médica es de S/. 84.75.

**Tabla 32**

*Proyectado del número de atenciones promedio y precios por consulta ambulatoria (tomando como referencia los precios del mercado)*

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Precio por atención</b>	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75
<b>Número de atenciones</b>	10044	15218	21306	27393	30437	30437	30437	30437	30437	30437

*Nota.* Elaboración propia.

**Con respecto a los procedimientos se ha proyectado:**

El precio promedio por un procedimiento es de S/. 339.00; y el costo variable por un procedimiento es el 70% de los ingresos, pero además se espera recibir un ingreso neto de S/. 127.12 por el alquiler de la sala en cada procedimiento.

**Tabla 33**

*Proyectado del número de procedimientos promedio y precio (tomando como referencia los precios del mercado)*

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Precio por procedimiento</b>	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339
<b>Número de procedimientos</b>	494	748	1048	1347	1497	1497	1497	1497	1497	1497

*Nota.* Elaboración propia.

El pago de nómina mensual se estima en S/. 100 300.00, el pago de alquiler es de S/. 15 000.00 y pago de servicios S/. 2 000.00.

Los gastos administrativos son del 15% de los ingresos totales y los gastos de venta el 5% de los ingresos totales.

## **8.5 DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA**

En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja elaborado en un escenario conservadora proyectado en un horizonte de 10 años. Para esta presentación, se ha considerado el monto total de la inversión, los ingresos y egresos se generen como resultado de las operaciones de BienSalud, los costos fijos administrativos y de ventas, el impuesto a la renta y la depreciación. En tanto, para determinar el flujo de caja financiero, se adiciona al flujo de caja económico, el flujo de la deuda, determinado por la amortización del capital, los intereses y el efecto fiscal de los intereses generados.

El VAN económico de BienSalud se ha calculado en S/.4 347,280, con TIR económico (rentabilidad económica) de 78.49%; además, el VAN financiero asciende a S/.3 897,376, con una TIR financiero de 87.10%, estos indicadores demuestran la viabilidad del proyecto a largo plazo.

**Tabla 34***Flujo de Caja de BienSalud en un escenario conservador*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>		2,343,205	3,550,311	4,970,436	6,390,560	7,100,622	7,100,622	7,100,622	7,100,622	7,100,622	7,100,622
Por consultas		851,234	1,289,749	1,805,649	2,321,549	2,579,498	2,579,498	2,579,498	2,579,498	2,579,498	2,579,498
Por Cheques		904,203	1,370,004	1,918,006	2,466,008	2,740,009	2,740,009	2,740,009	2,740,009	2,740,009	2,740,009
Por procedimiento		167,456	253,721	355,210	456,698	507,442	507,442	507,442	507,442	507,442	507,442
Por uso de sala		62,794	95,142	133,198	171,255	190,283	190,283	190,283	190,283	190,283	190,283
FARMACIA		170,247	257,950	361,130	464,310	515,900	515,900	515,900	515,900	515,900	515,900
LABORATORIO		102,148	154,770	216,678	278,586	309,540	309,540	309,540	309,540	309,540	309,540
ECOGRAFIA		85,123	128,975	180,565	232,155	257,950	257,950	257,950	257,950	257,950	257,950
<b>EGRESOS</b>		-1,463,459	-1,818,088	-2,207,125	-2,554,581	-2,707,519	-2,707,519	-2,707,519	-2,707,519	-2,707,519	-2,707,519
Por consultas		-332,640	-498,960	-665,280	-790,020	-831,600	-831,600	-831,600	-831,600	-831,600	-831,600
Por procedimiento		-117,219	-177,605	-248,647	-319,689	-355,210	-355,210	-355,210	-355,210	-355,210	-355,210
Costo fijo		-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400
FARMACIA		-119,173	-180,565	-252,791	-325,017	-361,130	-361,130	-361,130	-361,130	-361,130	-361,130
LABORATORIO		-71,504	-108,339	-151,675	-195,010	-216,678	-216,678	-216,678	-216,678	-216,678	-216,678
ECOGRAFIA		-59,586	-90,282	-126,395	-162,508	-180,565	-180,565	-180,565	-180,565	-180,565	-180,565
Depreciación Financiera		-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		880,746	1,732,223	2,763,311	3,835,979	4,393,103	4,393,103	4,393,103	4,393,103	4,393,103	4,393,103
Gastos administrativos		-351,481	-532,547	-745,565	-958,584	-1,065,093	-1,065,093	-1,065,093	-1,065,093	-1,065,093	-1,065,093
Gastos de venta		-117,160	-177,516	-248,522	-319,528	-355,031	-355,031	-355,031	-355,031	-355,031	-355,031
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		412,105	1,022,161	1,769,224	2,557,867	2,972,979	2,972,979	2,972,979	2,972,979	2,972,979	2,972,979
Impuesto a la Renta		-121,571	-301,537	-521,921	-754,571	-877,029	-877,029	-877,029	-877,029	-877,029	-877,029
<b>UTILIDAD NETA</b>		290,534	720,623	1,247,303	1,803,296	2,095,950	2,095,950	2,095,950	2,095,950	2,095,950	2,095,950
Depreciación		53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937
<b>FLUJO EFECTIVO OPERATIVO</b>		344,471	774,560	1,301,240	1,857,233	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de inversión		-1,110,220									253,667
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		344,471	774,560	1,301,240	1,857,233	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887
<b>FLUJO ECONOMICO</b>		-1,110,220	344,471	774,560	1,301,240	1,857,233	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,403,554
<b>VANE</b>	4,347,268										
<b>TIRE</b>	78.49%										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>FLUJO DEUDA</b>											
Amortización del Capital	222,044	-31,037	-36,623	-43,216	-50,995	-60,174	0	0	0	0	0
Intereses		-37,032	-31,445	-24,853	-17,074	-7,895	0	0	0	0	0
Efecto fiscal Intereses		10,924	9,276	7,332	5,037	2,329	0	0	0	0	0
Total Flujo de la Deuda	222,044	-57,144	-58,792	-60,737	-63,032	-65,739	0	0	0	0	0
<b>FLUJO FINANCIERO ACCIONISTA</b>	-888,176	287,327	715,768	1,240,503	1,794,202	2,084,148	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,403,554
<b>VANF</b>	3,897,376										
<b>TIRF</b>	87.10%										

Nota. Elaboración propia.

Así mismo, a continuación, se muestran los flujos de caja proyectados por 10 años en un escenario optimista y pesimista

Tabla 35

## Flujo de Caja de BienSalud en un escenario optimista

FLUJO DE CAJA EN NUEVOS SOLES /.											
PARA ELABORAR EL FLUJO DE CAJA SE PONE SIEMPRE LA DEPRECIACIÓN FISCAL											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>		3,195,280	4,260,373	5,680,498	6,745,591	7,100,622	7,100,622	7,100,622	7,100,622	7,100,622	7,100,622
Por consultas		1,160,774	1,547,699	2,063,599	2,450,524	2,579,498	2,579,498	2,579,498	2,579,498	2,579,498	2,579,498
Por Chequeos		1,233,004	1,644,005	2,192,007	2,603,008	2,740,009	2,740,009	2,740,009	2,740,009	2,740,009	2,740,009
Por procedimiento		228,349	304,465	405,954	482,070	507,442	507,442	507,442	507,442	507,442	507,442
Por uso de sala		85,628	114,170	152,227	180,769	190,283	190,283	190,283	190,283	190,283	190,283
FARMACIA		232,155	309,540	412,720	490,105	515,900	515,900	515,900	515,900	515,900	515,900
LABORATORIO		139,293	185,724	247,632	294,063	309,540	309,540	309,540	309,540	309,540	309,540
ECOGRAFIA		116,077	154,770	206,360	245,052	257,950	257,950	257,950	257,950	257,950	257,950
<b>EGRESOS</b>		-1,529,561	-1,929,446	-2,318,483	-2,610,260	-2,707,519	-2,707,519	-2,707,519	-2,707,519	-2,707,519	-2,707,519
Por consultas		-266,112	-498,960	-665,280	-790,020	-831,600	-831,600	-831,600	-831,600	-831,600	-831,600
Por procedimiento		-159,844	-213,126	-284,168	-337,449	-355,210	-355,210	-355,210	-355,210	-355,210	-355,210
Costo fijo		-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400
FARMACIA		-162,508	-216,678	-288,904	-343,073	-361,130	-361,130	-361,130	-361,130	-361,130	-361,130
LABORATORIO		-97,505	-130,007	-173,342	-205,844	-216,678	-216,678	-216,678	-216,678	-216,678	-216,678
ECOGRAFIA		-81,254	-108,339	-144,452	-171,537	-180,565	-180,565	-180,565	-180,565	-180,565	-180,565
Depreciación Financiera		-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		1,665,719	2,330,927	3,362,015	4,135,331	4,393,103	4,393,103	4,393,103	4,393,103	4,393,103	4,393,103
Gastos administrativos		-479,292	-639,056	-852,075	-1,011,839	-1,065,093	-1,065,093	-1,065,093	-1,065,093	-1,065,093	-1,065,093
Gastos de venta		-159,764	-213,019	-284,025	-337,280	-355,031	-355,031	-355,031	-355,031	-355,031	-355,031
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		1,026,663	1,478,852	2,225,916	2,786,213	2,972,979	2,972,979	2,972,979	2,972,979	2,972,979	2,972,979
Impuesto a la Renta		-302,866	-436,261	-656,645	-821,933	-877,029	-877,029	-877,029	-877,029	-877,029	-877,029
<b>UTILIDAD NETA</b>		723,797	1,042,591	1,569,270	1,964,280	2,095,950	2,095,950	2,095,950	2,095,950	2,095,950	2,095,950
Depreciación		53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937
<b>FLUJO EFECTIVO OPERATIVO</b>		777,734	1,096,528	1,623,208	2,018,217	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de inversión	-1,110,220										253,667
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		777,734	1,096,528	1,623,208	2,018,217	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887
<b>FLUJO ECONOMICO</b>	-1,110,220	777,734	1,096,528	1,623,208	2,018,217	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,403,554
<b>VANE</b>	5,168,228										
<b>TIRE</b>	101.02%										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>FLUJO DEUDA</b>											
Amortización del Capital	222,044	-31,037	-36,623	-43,216	-50,995	-60,174	0	0	0	0	0
Intereses		-37,032	-31,445	-24,853	-17,074	-7,895	0	0	0	0	0
Efecto fiscal intereses		10,924	9,276	7,332	5,037	2,329	0	0	0	0	0
Total Flujo de la Deuda	222,044	-57,144	-58,792	-60,737	-63,032	-65,739	0	0	0	0	0
<b>FLUJO FINANCIERO ACCIONISTA</b>	-888,176	720,590	1,037,736	1,562,471	1,955,186	2,084,148	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,149,887	2,403,554
<b>VANF</b>	4,688,520										
<b>TIRF</b>	115.56%										

Nota. Elaboración propia.

Tabla 36

## Flujo de Caja de BienSalud en un escenario pesimista

FLUJO DE CAJA EN NUEVOS SOLES S/.											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>		710,062	1,420,124	2,130,187	2,840,249	3,550,311	4,260,373	4,970,436	5,680,498	6,390,560	7,100,622
Por consultas		257,950	515,900	773,850	1,031,799	1,289,749	1,547,699	1,805,649	2,063,599	2,321,549	2,579,498
Por Chequeos		274,001	548,002	822,003	1,096,004	1,370,004	1,644,005	1,918,006	2,192,007	2,466,008	2,740,009
Por procedimiento		50,744	101,488	152,233	202,977	253,721	304,465	355,210	405,954	456,698	507,442
Por uso de sala		19,028	38,057	57,085	76,113	95,142	114,170	133,198	152,227	171,255	190,283
FARMACIA		51,590	103,180	154,770	206,360	257,950	309,540	361,130	412,720	464,310	515,900
LABORATORIO		30,954	61,908	92,862	123,816	154,770	185,724	216,678	247,632	278,586	309,540
ECOGRAFIA		25,795	51,590	77,385	103,180	128,975	154,770	180,565	206,360	232,155	257,950
<b>EGRESOS</b>		-1,139,807	-1,484,013	-1,761,692	-1,997,790	-2,150,728	-2,262,086	-2,373,445	-2,484,803	-2,596,161	-2,707,519
Por consultas		-266,112	-498,960	-665,280	-790,020	-831,600	-831,600	-831,600	-831,600	-831,600	-831,600
Por procedimiento		-35,521	-71,042	-106,563	-142,084	-177,605	-213,126	-248,647	-284,168	-319,689	-355,210
Costo fijo		-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400	-708,400
FARMACIA		-36,113	-72,226	-108,339	-144,452	-180,565	-216,678	-252,791	-288,904	-325,017	-361,130
LABORATORIO		-21,668	-43,336	-65,003	-86,671	-108,339	-130,007	-151,675	-173,342	-195,010	-216,678
ECOGRAFIA		-18,056	-36,113	-54,169	-72,226	-90,282	-108,339	-126,395	-144,452	-162,508	-180,565
Depreciación Financiera		-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937	-53,937
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		-429,745	-63,889	368,495	842,459	1,399,583	1,998,287	2,596,991	3,195,695	3,794,399	4,393,103
Gastos administrativos		-106,509	-213,019	-319,528	-426,037	-532,547	-639,056	-745,565	-852,075	-958,584	-1,065,093
Gastos de venta		-35,503	-71,006	-106,509	-142,012	-177,516	-213,019	-248,522	-284,025	-319,528	-355,031
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		-571,757	-347,914	-57,542	274,409	689,521	1,146,212	1,602,904	2,059,596	2,516,287	2,972,979
Impuesto a la Renta		168,668	102,635	16,975	-80,951	-203,409	-338,133	-472,857	-607,581	-742,305	-877,029
<b>UTILIDAD NETA</b>		-403,089	-245,279	-40,567	193,459	486,112	808,080	1,130,047	1,452,015	1,773,982	2,095,950
Depreciación		53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937	53,937
<b>FLUJO EFECTIVO OPERATIVO</b>		-349,152	-191,342	13,370	247,396	540,049	862,017	1,183,984	1,505,952	1,827,919	2,149,887
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de inversión	-1,110,220										253,667
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		-349,152	-191,342	13,370	247,396	540,049	862,017	1,183,984	1,505,952	1,827,919	2,149,887
<b>FLUJO ECONOMICO</b>	-1,110,220	-349,152	-191,342	13,370	247,396	540,049	862,017	1,183,984	1,505,952	1,827,919	2,403,554
<b>VANE</b>	287,036										
<b>TIRE</b>	25.04%										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>FLUJO DEUDA</b>											
Amortización del Capital	222,044	-31,037	-36,623	-43,216	-50,995	-60,174	0	0	0	0	0
Intereses		-37,032	-31,445	-24,853	-17,074	-7,895	0	0	0	0	0
Efecto fiscal Intereses		10,924	9,276	7,332	5,037	2,329	0	0	0	0	0
Total Flujo de la Deuda	222,044	-57,144	-58,792	-60,737	-63,032	-65,739	0	0	0	0	0
<b>FLUJO FINANCIERO ACCIONISTA</b>	-888,176	-406,296	-250,134	-47,367	184,364	474,310	862,017	1,183,984	1,505,952	1,827,919	2,403,554
<b>VANF</b>	116,544										
<b>TIRF</b>	25.80%										

Nota. Elaboración propia.

Del estudio realizado, podemos concluir que el proyecto demuestra la viabilidad económica y financiera en todos los escenarios planteados.

## **IX. VALORACIÓN DEL RIESGO**

De acuerdo con lo señalado en la norma ISO 31000:2018, el riesgo se define como el efecto que ejerce la incertidumbre en los objetivos (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018). En tanto, el efecto está determinado por una desviación en razón a lo que se ha previsto y este puede resultar ser negativo, positivo o ambos, así mismo, puede crear, abordar o resultar en oportunidades y amenazas.

Respecto a los objetivos, ellos pueden tener aspectos diversos, tales como económicos, financieros, ambientales, entre otros, pero, además, también pueden responder a los diversos procesos que se ejercen en la organización, tales como los procesos estratégicos, misionales o de soporte.

Por otro lado, se entiende a la incertidumbre como el estado de ausencia parcial o total de información relacionada al entendimiento, conocimiento, consecuencia o probabilidad de un evento.

Esta definición es relevante para los riesgos del mercado, los riesgos operacionales, los riesgos financieros y legales, cuyas definiciones abordaremos a continuación.

### **9.1 Tipos de riesgos**

#### **9.1.1 Riesgo del Mercado**

Relacionados a la probabilidad de variaciones en los precios y el activo que puede afectar a la empresa; así como los relacionados a la demanda y la competencia.

#### **9.1.2 Riesgo Operacional**

Se relacionan directamente con los procesos operacionales internos del negocio y con la capacidad para lograr las estrategias planteadas por la organización.

#### **9.1.3 Riesgo Financiero**

Hacen referencia a las fluctuaciones de los mercados financieros. Entre ellos: Riesgo de Tipo de Interés, de Tipo de Cambio, de Mercado, de Crédito, de Liquidez.

#### **9.1.4 Riesgos Legales**

Es el riesgo que se deriva por las posibles pérdidas debido al incumplimiento de un contrato u otra situación jurídica.

#### **9.1.5 Riesgo de Obsolescencia**

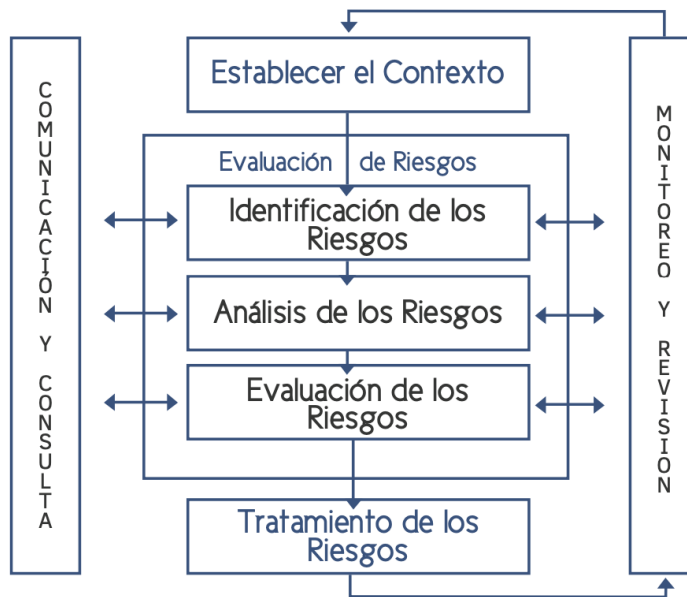
Este riesgo se produce por la aparición de nuevas técnica o tecnologías antes de lo previsto.

#### **9.1.6 Riesgo Reputacional**

Este tipo de riesgo se materializa por el deterioro de la imagen que puede sufrir la empresa por distintas razones, por lo que este riesgo puede ocasionar un deterioro en el desempeño económico de la empresa.

### **9.2 Proceso de gestión del riesgo**

El proceso de gestión de riesgos debe ser una pieza fundamental de la gestión, además, debe estar alineado con el proceso del negocio de la organización reflejando su cultura y prácticas. El proceso de gestión de riesgos como tal, incluye 5 elementos: Establecer el contexto; evaluación de riesgos dado por los procesos de identificación, análisis y evaluación de los riesgos; tratar el riesgo para tomar decisiones; la comunicación y consulta; y finalmente el monitoreo y verificación (Casares & Lizarzaburu, 2016).

**Figura 23***Proceso de gestión de riesgos*

*Nota.* La figura muestra las etapas que conforman el proceso de gestión de riesgos. De “Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales. Enfoque: ISO 31000”, por Casares & Lizarzaburu, 2016.

### 9.2.1 Establecimiento del contexto

- Plantear metas, objetivos y asignar responsables para cada proceso
- Determinar las actividades, definir cada proceso y establecer su alcance
- Identificar si hay relación con otros proyectos potenciales
- Definir claramente cuál será la metodología utilizada para valorar el riesgo
- Determinar los criterios de decisiones

### 9.2.2 Evaluación de riesgos

- Reconocer el riesgo y su proveniencia
- Identificar los procesos que son impactados
- Precisar las causas y el efecto de los eventos no favorables

### **Análisis de riesgos**

El análisis se puede ejecutar con un variado grado de detalle, esto va a depender de varios factores, tales como el riesgo como tal, el objetivo del análisis y de la información o los recursos que se tengan a disponibilidad.

Este análisis puede ser cuantitativo, cualitativo o ambos; y tiene el objetivo de determinar las consecuencias y posibilidades del riesgo.

### **Evaluación de Riesgos**

El objetivo principal de este proceso es el de allanar el camino para la toma de decisiones, estructurada en los resultados derivados del análisis para definir qué riesgos son los que necesitan tratamiento y ser abordados con prioridad.

Como resultado de esta evaluación, se puede tomar la decisión de no dar tratamiento alguno al riesgo y mantener los controles ya existentes. Estas decisiones se deben tomar en concordancia con la legalidad, los reglamentos y otros que sean necesarios para el proceso.

#### **9.2.3 Tratamiento de riesgos**

Opciones:

- Tratar de, en la medida de lo posible, evitar el riesgo, tomando la decisión de no iniciar o continuar con la actividad que le dio origen.
- Si se trata de una oportunidad, se recomienda asumir el riesgo o incrementarlo
- Eliminar la fuente del riesgo
- Transferir o mitigar el riesgo para conseguir cambiar la probabilidad
- Variar las consecuencias

#### **9.2.4 Comunicación y consulta**

- La comunicación y asesoramiento es vital con los stakeholders en todas las etapas que se deriven del proceso

#### **9.2.5 Monitoreo y revisión**

Involucra todos los procesos y aspectos de la gestión de riesgos para:

- Asegurar controles eficientes y eficaces, lo que se logrará a través del seguimiento del desempeño y de obtener la información necesaria para mejorar el proceso de valoración del riesgo
- Analizar y canalizar los eventos, tendencias, cambios, éxitos y fracasos que hayan resultado del proceso para obtener lo mejor de ellos
- Identificar constantemente los cambios que se dan en el contexto, tanto interno como externo de la organización con el fin de establecer la revisión del tratamiento de los riesgos y su priorización
- Reconocer nuevos riesgos potenciales (Casares & Lizarzaburu, 2016).

Para garantizar la sostenibilidad e integridad del proyecto se han identificado principales riesgos.

**Tabla 37***Identificación del Riesgo*

<b>N° de Riesgo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Evento</b>	<b>Origen</b>
1	Eventos Internos	Demanda menor a la esperada	Deficiencia en la investigación a clientes y mercado	Incumplimiento o errores en el proceso
2	Relación con los terceros	No lograr convenios con socios estratégicos	Deficiencia en la estrategia de negociación	Procesos mal definidos o ausencia de los mismos
3	Financiero	Liquidez insuficiente para cubrir los costos de operación mensual	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Desempeño Inadecuado
4	Personas	Personal poco calificado que puede influir desfavorablemente en la calidad percibida del servicio	Deficiencia en la Selección y Contratación de personal	Personal Inadecuado
5	Financiero	Incurrir en gastos mayores a los previstos	Errores en el diseño y modelos	Falta o deficiencia de controles
6	Tecnológico	Vulneración de la seguridad de la base de datos de los pacientes	Abuso y aprovechamiento de información confidencial y privilegiada	Seguridad de Información
7	Tecnológico	Caída de los servidores que soportan las herramientas tecnológicas del centro médico	Funcionamiento erróneo de modelos/Sistemas	Falta de Disponibilidad
8	Eventos Externos	Cambios regulatorios: Política intervencionista del mercado por parte del gobierno	Otros	Problemas políticos/gobierno

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 38***Controles existentes*

<b>Nº de Riesgo</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Control Existente</b>	<b>Cargo del Responsable</b>	<b>Código de Control</b>	<b>Tipo de Control</b>	<b>Nivel de Control</b>
1	Demanda menor a la esperada	Seguimiento del indicador de proyectado de atenciones	Administrador	Indicadores de Gestión	Preventivo y/o Concurrente de Aplicación	Alto (Monitoreado)
2	No lograr convenios con socios estratégicos	Estudio de la extensión para atención de los programas que tienen alta demanda para las EPS	Coordinador comercial	Otros	Preventivo y/o Concurrente Manual	Alto (Monitoreado)
3	Liquidez insuficiente para cubrir los costos de operación mensual	Seguimiento al proceso de cobranza a crédito	Facturación y cobranzas	Indicadores de Gestión	Preventivo y/o Concurrente de Aplicación	Alto (Monitoreado)
4	Personal poco calificado que puede influir desfavorablemente en la calidad percibida del servicio	Revisión de NPS, Libro de reclamaciones.	Administrador	Evaluación de Desempeño	Preventivo y/o Concurrente Manual	Alto (Monitoreado)
5	Incurrir en gastos mayores a los previstos	Estado de resultado mensual	Finanzas	Cruce de Información	Detectivo De Aplicación	Alto (Monitoreado)
6	Vulneración de la seguridad de la base de datos de los pacientes	1) Reporte de usuarios por perfiles 2) Bloqueo de puertos USB 3) VPN 4) VNC Server	Analista de soporte - TI	Control de Acceso	Generales de TI	Estricto (Optimizado)
7	Caída de los servidores que soportan las herramientas tecnológicas del centro médico	Soporte de banda no compatible / adecuada	Analista de soporte - TI	Otros	Generales de TI	Estricto (Optimizado)
8	Cambios regulatorios: Política intervencionista del mercado por parte del gobierno	Revisión del entorno político	Junta de Accionistas Comité de crisis	Cruce de Información	Detectivo De Aplicación	Alto (Monitoreado)

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 39***Características del Control*

<b>N° de Riesgo</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Frecuencia del Control</b>	<b>Documentos Revisados como parte del Control</b>	<b>Evidencias de Control</b>
1	Demanda menor a la esperada	Mensual	Indicador de resultados	Informes de revisión
2	No lograr convenios con socios estratégicos	Trimestral	Revisión de Convenios	Actas de reunión con Aseguradora
3	Liquidez insuficiente para cubrir los costos de operación mensual	Mensual	Cuentas por cobrar	Informes de revisión
4	Personal poco calificado que puede influir desfavorablemente en la calidad percibida del servicio	Mensual	Libro de reclamaciones, plataforma interactiva interna, antecedentes del personal	Feedback Estadística
5	Incurrir en gastos mayores a los previstos	Mensual	Revisión de libro contable	Acta de Comité Mensual interno
6	Vulneración de la seguridad de la base de datos de los pacientes	Semanal	Reportes de accesos Alertas de solicitudes ajenas a lo programado	Documentación TI
7	Caída de los servidores que soportan las herramientas tecnológicas del centro médico	Quincenal	Reporte de caída de sistema	Monitoreo con el proveedor
8	Cambios regulatorios: Política intervencionista del mercado por parte del gobierno	Mensual	Normativa legal vigente que impacta en el negocio	Actas de reunión de Comité de Crisis

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 40***Evaluación del riesgo*

Nº de Riesgo	Descripción del Riesgo	Nº	Impacto	Nº	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Criticidad	Tratamiento Adicional
1	Demanda menor a la esperada	16	Mayor	3	Posible	48	Riesgo Extremo	Reducir
2	No lograr convenios con socios estratégicos	5	Moderado	3	Posible	15	Riesgo Alto	Reducir
3	Liquidez insuficiente para cubrir los costos de operación mensual	16	Mayor	3	Posible	48	Riesgo Extremo	Reducir
4	Personal poco calificado que puede influir desfavorablemente en la calidad percibida del servicio	2	Menor	3	Posible	6	Riesgo Moderado	Reducir
5	Incurrir en gastos mayores a los previstos	16	Mayor	2	Improbable	32	Riesgo Extremo	Reducir
6	Vulneración de la seguridad de la base de datos de los pacientes	16	Mayor	2	Improbable	32	Riesgo Extremo	Reducir
7	Caída de los servidores que soportan las herramientas tecnológicas del centro médico	5	Moderado	3	Posible	15	Riesgo Alto	Transferir
8	Cambios regulatorios: Política intervencionista del mercado por parte del gobierno	26	Extremo	3	Posible	78	Riesgo Extremo	Evitar

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 41***Impacto de los riesgos*

N° de Riesgo	Descripción del Riesgo	Servicio al Cliente	Salud del Asegurado/Paciente	Privacidad	Impacto Financiero	Legal y Regulatorio	Ventaja Competitiva	Imagen Pública
1	Demanda menor a la esperada				X		X	
2	No lograr convenios con socios estratégicos				X		X	X
3	Liquidez insuficiente para cubrir los costos de operación mensual				X		X	X
4	Personal poco calificado que puede influir desfavorablemente en la calidad percibida del servicio	X	X		X		X	X
5	Incurrir en gastos mayores a los previstos				X		X	
6	Vulneración de la seguridad de la base de datos de los pacientes	X	X	X	X	X	X	X
7	Caída de los servidores que soportan las herramientas tecnológicas del centro médico	X	X	X	X		X	X
8	Cambios regulatorios: Política intervencionista del mercado por parte del gobierno		X			X		

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 42***Plan de acción para los riesgos identificados*

<b>Nº de Riesgo</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evidencias de Control</b>
1	Demanda menor a la esperada	Desarrollo de paquetes promocionales, campañas de salud y ofertas a pacientes nuevos.	Administrador	Implementar controles desde el inicio de las operaciones
2	No lograr convenios con socios estratégicos	Establecer convenios con autoseguros (BCR, FEBAN) Desarrollo de programa crónicos para pacientes no complejos de BS	Coordinador comercial - Dirección Médica	Realizar la verificación constante
3	Liquidez insuficiente para cubrir los costos de operación mensual	Establecer una reserva de flujo de caja para 2 meses. Fiscalización de gastos y ventas.	Facturación y cobranzas	Implementar controles desde el inicio de las operaciones
4	Personal poco calificado que puede influir desfavorablemente en la calidad percibida del servicio	Evaluación de desempeño del personal. Cumplimiento de cursos obligatorios internos.	Administrador	Realizar la monitorización constante
5	Incurrir en gastos mayores a los previstos	Establecer niveles de aprobación de gastos	Finanzas Dirección Médica Administrador	Realizar la monitorización constante
6	Vulneración de la seguridad de la base de datos de los pacientes	Ejecutar pruebas de control continuas Contratar una plataforma que garantice altos estándares de seguridad.	Analista de soporte - TI	Implementar controles desde el inicio de las operaciones
7	Caída de los servidores que soportan las herramientas tecnológicas del centro médico	Asegurar compatibilidad del ancho de banda	Analista de soporte - TI	Implementar controles desde el inicio de las operaciones
8	Cambios regulatorios: Política intervencionista del mercado por parte del gobierno	Plan de acción según los reportes, guías.	Junta de Accionistas Comité de crisis	Realizar la monitorización constante

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 43***Riesgos residuales*

Nº de Riesgo	Descripción del Riesgo	Nº	Impacto	Nº	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Criticidad	Tratamiento Adicional
1	Demanda menor a la esperada	16	Mayor	2	Improbable	32	Riesgo Extremo	16
2	No lograr convenios con socios estratégicos	5	Moderado	2	Improbable	10	Riesgo Moderado	5
3	Liquidez insuficiente para cumplir los costos de operación mensual	16	Mayor	2	Improbable	32	Riesgo Extremo	16
4	Personal poco calificado que puede afectar la calidad percibida del servicio	2	Menor	2	Improbable	4	Riesgo Menor	2
5	Incurrir en gastos mayores a los previstos	16	Mayor	1	Raro	16	Riesgo Mayor	16
6	Vulneración de la seguridad de la base de datos de los pacientes	16	Mayor	1	Raro	16	Riesgo Mayor	16
7	Caída de los servidores que soportan las herramientas tecnológicas del centro médico	5	Moderado	2	Improbable	10	Riesgo Moderado	5
8	Cambios regulatorios: Política intervencionista del mercado por parte del gobierno	26	Extremo	3	Posible	78	Riesgo Extremo	26

*Nota.* Elaboración propia.

### 9.3 Matriz de riesgos

Finalmente, para llevar a cabo la evaluación del proceso previo, se definió una matriz que incluye los riesgos iniciales y residuales, considerando la escala de riesgos siguiente.

**Tabla 44**

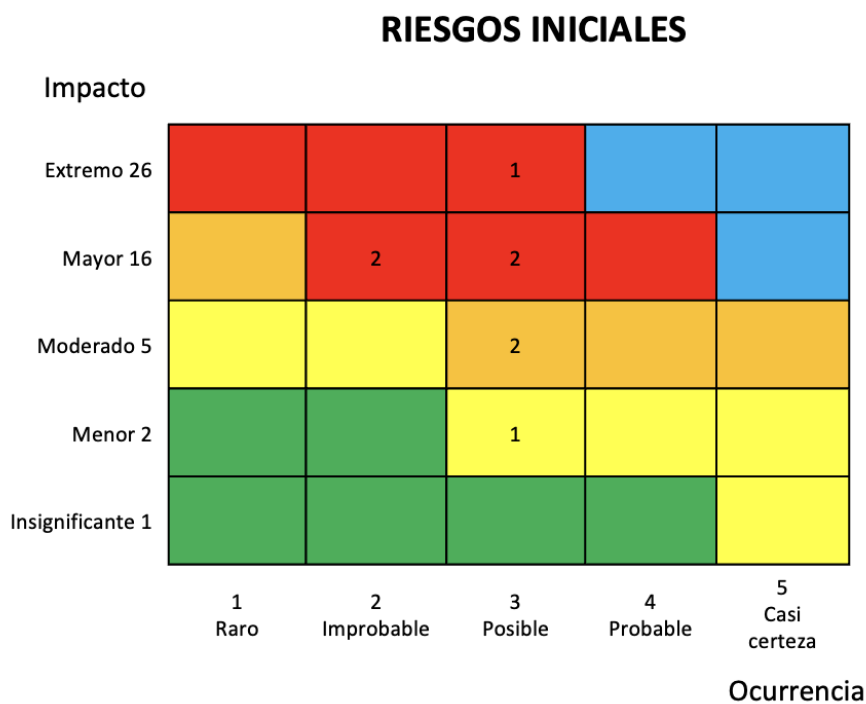
*Valoración del riesgo*

Nivel de riesgo	Valores
Insignificante - menor	1 - 4
Moderado	5 - 10
Mayor	15 - 25
Extremo	26 - 78
No aceptable	80 - 130

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 24**

*Matriz de riesgos iniciales*

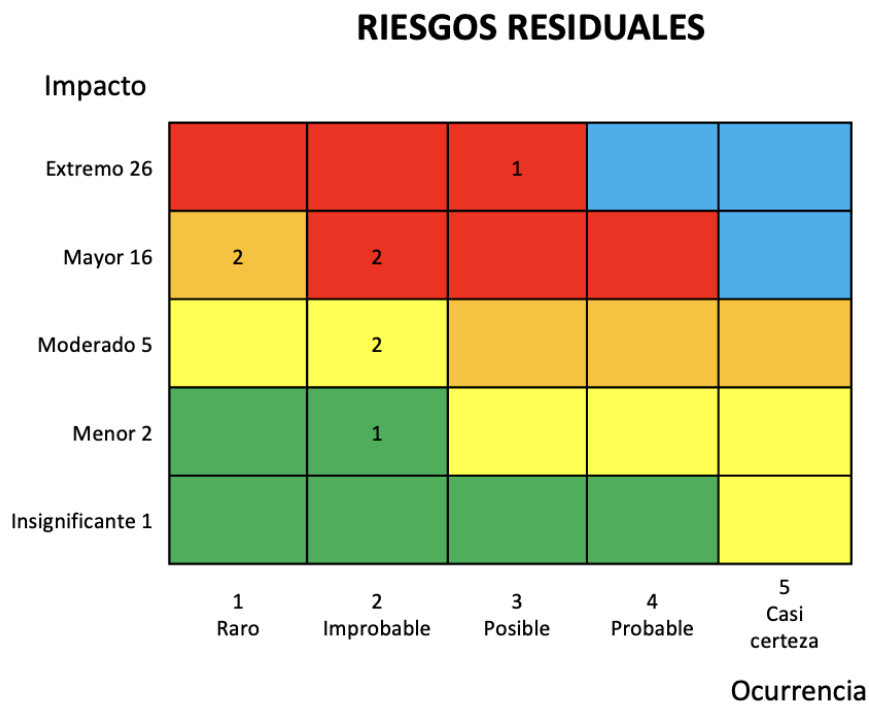


*Nota.* Elaboración propia.

Luego de la aplicación de la estrategia de mitigación de riesgos, se obtuvo la siguiente matriz.

**Figura 25**

*Matriz de riesgos residuales*



*Nota.* Elaboración propia.

De la evaluación realizada, se obtendrán tres riesgos definidos como extremos; los mismos que deben estar en permanente monitorización por parte de la alta dirección y los dueños de proceso.

## X. CONCLUSIONES

- La pandemia de COVID-19 puso en evidencia la brecha que existía para encontrar un servicio de atención médica de calidad y confianza, esta debilidad no fue ajena en el distrito de Santiago de Surco, debido a ello, nuestra principal oportunidad reside en la capacidad de brindar una experiencia memorable a través de un excelente servicio a un segmento de pacientes que tienen una demanda insatisfecha respecto a servicios de salud preventivo y ambulatorio, con una oferta de atención presencial y virtual.
- Como resultado del análisis del entorno y tomando en cuenta el tamaño y segmentación del mercado, podemos concluir que, el modelo de negocio propuesto tiene un impacto positivo frente a las oportunidades que ya se han descrito, que se ven especialmente fortalecidas por la necesidad de una atención integral y preventiva en servicios de salud.
- Del planteamiento estratégico se concluyó que, la estrategia competitiva de BienSalud se define como una estrategia de diferenciación, la cual se sostiene en brindar un servicio personalizado y una atención enteramente orientada a resolver las necesidades específicas del paciente, así como en la continua inclinación hacia la innovación y mejora en los procesos, ello con el objetivo de mejorar la experiencia de uso del servicio que permita seguir entrelazando la oferta con la demanda. En tanto, la estrategia corporativa se ha determinado como una estrategia de crecimiento por concentración.
- Las ventajas competitivas se enfocan en ser un Centro Médico que brinda servicios especializados de atención integral, preventiva y personalizada con innovación tecnológica.
- Respecto a los servicios de atención virtual que se ofrece como parte del portafolio de BienSalud, hemos concluido que, el desarrollo de este tipo de negocios se ha visto potenciado a consecuencia de la coyuntura generada por la pandemia Covid-19, y este desarrollo se perfila con un crecimiento exponencial para los años próximos, con lo cual se garantiza la sostenibilidad futura del servicio virtual de BienSalud.
- Debido a las herramientas tecnológicas que ofrece BienSalud, se ha visto necesario la implementación de una estructura digital robusta, con soporte y

mantenimiento continuo, para lograr que el proyecto sea sostenible y competitivo en el mercado.

- Se establece un Plan de Marketing que logre la satisfacción del paciente, que genere una cuota de mercado y posicione a BienSalud en el mercado de prestación de servicios médicos preventivos y ambulatorios. Ello se pretende lograr a través de la promoción de la marca, marketing digital, y de poner a disposición de diversas plataformas y canales para que el paciente programe sus atenciones futuras y consulte sus atenciones pasadas; las activaciones publicitarias y el merchandising.
- Se ha definido un Plan de Operaciones orientado a brindar una atención centrada en el paciente y a optimizar los tiempos de atención, ofreciendo servicios de calidad a través de la mejora continua de los procesos.
- Respecto a la organización, debemos de señalar la importancia del personal especialista como recurso clave, imprescindible para el desarrollo de las operaciones, que permitan coadyuvar a la organización en el logro de los objetivos planteados.
- Los resultados obtenidos en el proyecto desarrollado, nos ha permitido demostrar que la aplicación del modelo de negocio planteado es efectivo económica y financieramente, por tal motivo, se garantiza que el proyecto es atractivo para cualquier inversionista.
- Luego haber analizado las variables financieras, se ha concluido que el crecimiento es positivo. Por lo que, de la evaluación económica y financiera, proyectada en 10 años, se obtiene como resultado la viabilidad del proyecto.
- En un escenario conservador, el VANE es 4 347,268.00, al ser positivo nos indica que los flujos de caja actualizados son superiores a la inversión.
- En un escenario conservador, se obtiene una TIRE de 78.49%, el cual es mayor al WACC, determinado por un 22.04%, por lo tanto, ello nos indica que invertir en el proyecto es una decisión acertada.
- El principal riesgo es que identificado es que no se llegue a captar a los pacientes esperados para cubrir nuestra capacidad instalada, esto es posible mitigar a través de la ejecución de las estrategias propuestas y la constante monitorización.

- A pesar de los riesgos residuales detectados y las estrategias de mitigación propuestas, se decide que es apropiado llevar a cabo el proyecto, ya que las ventajas conseguidas superan la materialización de los riesgos.

## **XI. RECOMENDACIONES**

- Implementar el presente plan de negocios debido a que el análisis presentado, ha demostrado la viabilidad técnica y financiera, cuyos resultados son atractivos para los inversionistas.
- Promover campañas de salud preventivo promocionales, sesiones educativas y colaborar con la difusión de información referente a la prevención de enfermedades en alianza con socios estratégicos.
- Fortalecer y tender puentes para lograr asociaciones estratégicas, convenios o alianzas con terceros especializados con la meta de brindar mejor servicio y alcanzar la eficiencia.
- Monitorizar constantemente los cambios normativos y regulatorios que podrían tener impacto en el modelo de negocio.
- Realizar un estudio de mercado, durante los próximos 10 años, para considerar otros servicios con la finalidad de aumentar el portafolio.

## XII. REFERENCIAS

- Asociación Médica Peruana. (2023, 15, abril). *Despegue del sector privado en salud*. Recuperado el 09 de marzo de 2024, de <https://amp.pe/despegue-del-sector-privado-en-salud/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2024, enero). *Niveles Socioeconómicos 2023 - 2024*. Recuperado el 09 de marzo de 2024, de <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021, 31, diciembre). *Memoria 2021*. Recuperado el 13 de enero de 2023, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2021/memoria-bcrp-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022, 31, diciembre). *Memoria 2022*. Recuperado el 13 de enero de 2023, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2022/memoria-bcrp-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023, 07, setiembre). *Informe de la encuesta mensual de expectativas macroeconómicas: Agosto 2023*. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-65-2023.pdf>
- Banco Mundial Blogs. (2023, 06, setiembre). *¿Pueden los sistemas de información mejorar la salud de todo un país?*. Banco Mundial Blogs. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/informacion-mejorar-salud-peru>
- Casares, I, & Lizaraburu, E. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales. Enfoque: ISO 31000*. Platinum.
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas. (2022, octubre). *Propuestas de política hacia un tejido empresarial sostenible e inclusivo que permita alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030*. Recuperado el 04 de noviembre de 2024, de [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@act\\_emp/documents/publication/wcms\\_864653.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_864653.pdf)

- CPI. (2021, mayo). *Perú: Población 2021*. Recuperado el 10 de setiembre de 2023, de [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Mayo.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf)
- CPI. (2023, julio). *Perú: Población 2023*. Recuperado el 10 de setiembre de 2023, de [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Población\\_2023.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Población_2023.pdf)
- Decreto de Urgencia 017-2019. (2019). *Decreto de urgencia que establece medidas para la cobertura universal de salud*. Presidencia de la República.
- Decreto Supremo 164-2021-PCM (2021). *Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno para el periodo 2021 - 2026*. Presidencia de la República.
- Decreto Supremo 030-2020-SA (2020). *Reglamento de la Ley N° 30895, Ley que fortalece la Función Rectora del Ministerio de Salud*. Presidencia de la República.
- Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (2021, marzo). *Gasto de bolsillo en salud y medicamentos. Período 2012 – 2019*. Recuperado el 14 de noviembre de 2022, de [https://www.digemid.minsa.gob.pe/Archivos/Estudios/GASTO\\_BOLSILLO\\_2012-2019.pdf](https://www.digemid.minsa.gob.pe/Archivos/Estudios/GASTO_BOLSILLO_2012-2019.pdf)
- Grupo Banco Mundial. (2023a, 07, setiembre). *El Banco Mundial en Perú. Perú panorama general*. Grupo Banco Mundial. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Grupo Banco Mundial. (2023b, agosto). *Sistemas de gestión de información en salud en el Perú*. Grupo Banco Mundial. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062123174135607/pdf/P1778220d5911f0bd081d205543f78f357d.pdf>
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Granica.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023, 19, setiembre). *Condiciones de vida en el Perú*. Recuperado el 20 de octubre de 2023, de <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-141-2023-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021, junio). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en hogares*. Recuperado el 29 de octubre de 2024, de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019, diciembre). *Provincia de Lima Compendio estadístico 2019*. Recuperado el 28 de noviembre de 2022, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf)

International Organization for Standardization - ISO. (2022). *ISO 31000:2018 Gestión de Riesgos - Directrices*.

IPSOS. (2022, 07, abril). *Perfiles zonales 2022 de Lima Metropolitana*. Recuperado el 14 de noviembre de 2022, de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2022-de-lima-metropolitana>

Ley N° 29344. (2019). *Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud*. Congreso de la República del Perú.

Ministerio de Salud. (2021). *Cuentas de salud Perú 2002 - 2019*. Recuperado el 16 de setiembre de 2022, de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5624.pdf>

Ministerio de Salud. (2023, 11, mayo). *Semana Nacional de la Prevención: Chequeo preventivo debe realizarse una vez al año*. Recuperado el 04 de noviembre de 2024, de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/755715-semana-nacional-de-la-prevencion-chequeo-preventivo-debe-realizarse-una-vez-al-ano>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023, mayo). *Perú, ¿y cómo vamos? Informe mensual de empleo formal privado*. Recuperado el 18 de julio de 2023, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5079474/Per%C3%BA%2C%20%C2%BFy%20c%C3%B3mo%20vamos%20N%C2%B0%2059%2C%20mayo%202023.pdf?v=1693841479>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2022, 12, julio). *Más de 8 millones de hogares peruanos tienen acceso a internet*. Recuperado el 13 de enero de 2023, de <https://www.osiptel.gob.pe/media/24lhwlwm/np12072022-np-erestel.pdf>

Organización Internacional de Normalización. (2018). *Gestión del riesgo - Directrices* (Norma ISO No. 31000:2018). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

- Organización Panamericana de la Salud. (2023, 29 noviembre). *Portal de Indicadores Básicos – Región las Américas*. Recuperado el 06 de marzo de 2024, de <https://opendata.paho.org/es/indicadores-basicos/tablero-de-los-indicadores-basicos>
- Oxford College of Marketing Blog, (2023, octubre). “*Uso de la matriz de Ansoff para desarrollar una estrategia de marketing*”. Recuperado el 13 de marzo de 2024, de <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/>
- Parodi, C. (2023, 21 de abril). Economía para todos: Entorno político y mundial frenan la economía. *Gestión*. <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2023/04/entorno-politico-y-mundial-frenan-la-economia.html>
- Portal del Estado Peruano. (2024, enero). Seguros de salud del Perú. Recuperado el 04 de noviembre de 2024, de <https://www.gob.pe/281-seguros-de-salud>
- Portal del Estado Peruano. (2023, febrero). Régimen MYPE Tributario - RMT. Recuperado el 04 de noviembre de 2024, de <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Porter, E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review – América Latina*, 2-3.
- Prieto, J. E. (2021). *Gerencia de Ventas*. Ecoe Ediciones.
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. (2023, junio). *Población de mayores y menores de edad por sexo, según lugar de residencia*. Recuperado el 21 de julio de 2023, de <https://portales.reniec.gob.pe/web/estadistica/identificada>
- Resolución Ministerial 546-2011/MINSA. (2011). *Aprueba la NTS N° 021-MINSA/DGSP-V.03 Norma Técnica de Salud "Categorías de Establecimientos del Sector Salud"*. Ministerio de Salud.
- Superintendencia Nacional de Salud. (2022a, 31, enero). *Registro nominal de asegurados*. Recuperado el 18 de julio de 2023, de <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2022/02/SUSALUD-Boletin-REGINA-31-de-enero-2021.pdf>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2022b, 31, julio). *Registro nominal de asegurados*. Recuperado el 20 de agosto de 2023, de <http://portal.susalud.gob.pe/wp-content/uploads/archivo/registros->

[afiliados/ftpqlikv/registros-](#)

[afiliados/registro\\_afiliados\\_nacional/Afiliados INEI 202207.pdf](#)

Superintendencia Nacional de Salud. (2023, 31, julio). *Registro nominal de asegurados*.

Recuperado el 13 de agosto de 2023, de [http://portal.susalud.gob.pe/wp-](http://portal.susalud.gob.pe/wp-content/uploads/archivo/registros-afiliados/ftpqlikv/registros-afiliados/registro_afiliados_nacional/Afiliados INEI 202307.pdf)

[content/uploads/archivo/registros-afiliados/ftpqlikv/registros-](#)

[afiliados/registro\\_afiliados\\_nacional/Afiliados INEI 202307.pdf](#)

Superintendencia Nacional de Salud. (2024). *Reporte de afiliados a nivel distrito*.

Recuperado el 9 de marzo de 2024, de [http://renipress.susalud.gob.pe:8080/wb-](http://renipress.susalud.gob.pe:8080/wb-renipress/inicio.htm#)

[renipress/inicio.htm#](#)

Videnza Consultores. (2022, agosto). *Situación actual del mercado de salud peruano*.

Recuperado el 10 de setiembre de 2023, de

[https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/publicaciones/situacion-actual-](https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/publicaciones/situacion-actual-del-mercado-de-salud-peruano-informe.pdf)

[del-mercado-de-salud-peruano-informe.pdf](#)

### **XIII. ANEXOS**

*Anexo 1 Listado de Establecimientos de Salud registrados en el RENIPRESS en los distritos objetivo, excluyendo los que no representan competencia para BienSalud*

<b>BARRANCO</b>				
N°	Código Único	Nombre del establecimiento	Categoría	RUC
1	00011850	Policlínico Barranco	I-3	20521573661
2	00019276	Policlínico SBC medic	I-3	20521573661
3	28766	Médica ocular	II-E	20600569130
4	00031663	Policlínico parroquial San Jose Obrero	I-3	20147736577
SUB TOTAL				4
<b>CHORRILLOS</b>				
1	00011950	Clínica Chorrillos	II-1	20522706184
2	00016005	Clínica parroquial San Francisco de Asís	II-1	20504653499
3	00010251	Clínica Maison de Sante del Sur	II-2	20101165389
4	00012220	Clínica Real los Laureles	II-E	20220832016
5	00019980	Servicios de salud Guadalupe SAC.	Sin Categoría	20511800626
6	00019839	Clínica Santa Leonor	II-E	20502860969
7	32829	Centro médico Vital Medic R.A.	I-3	20610652795
8	33664	Pulso salud	I-3	20455823880
9	17133	Novamedic sede curva	I-3	20509848697
10	26372	Casa de la Salud	I-2	20546181406
11	29035	Policlínico Faoz	I-3	20601944198
12	20138	Jeza salud	I-3	20565742711
13	32657	Salud especializada Rodríguez	I-2	20609847213
14	32830	Centro Médico SER	I-3	20610652809
15	30131	Policlínico Chorrillos	I-3	20607636266
16	17675	Novamedic sede Huaylas	I-3	20509848697
17	24805	Bio Tránsito SAC	I-3	20602551173
18	27880	Policlínico municipal Chorrisalud	I-3	20556621188
19	9868	Clínica Ricardo Palma Centro Médico Plaza Lima Sur	I-3	20512065849
20	30127	Policlínico social del Perú	I-3	20607706311
21	28809	Policlínico Chinin-bet	I-3	20605464115
22	19851	Centro médico especializado Virgen del Rosario SAC	Sin Categoría	20551077692
23	21014	Semegua SAC	I-3	20600377001
24	27145	Brevetes OMYR	I-3	20602565573
25	27485	C'oral e/f	I-1	10445426861
26	28610	Medvida salud ocupacional	I-3	20604409803
SUB TOTAL				26
<b>MIRAFLORES</b>				
1	28941	Instituto de Glaucoma y Catarata	II-E	20501480178

2	15182	Optima vision S.R.L.	II-E	20349635845
3	11820	Cloh S.A.C.	I-2	20566558166
4	19671	Clínica Renacer	II-E	20382704437
5	14361	Instituto del cerebro y la columna vertebral	II-E	20516167310
6	8956	Clínica del Inca	III-2	20545545919
7	11750	Clínica los Andes SAC	II-E	20348622812
8	8746	Clínica Good Hope	II-2	20337889167
9	16121	Centro médico Avendaño S.A.C.	II-E	20464259440
10	11849	Clínica Miraflores SAC	II-E	20339979490
11	19748	Clínica Higuera	II-E	20514189723
12	19049	Auna Clínica Delgado	III-1	20501781291
13	24924	Clínica corporación de cirujanos plásticos	II-E	20505208201
14	29571	Centro Médico calma y salud	I-3	20606713631
15	29804	Clínica Resotem Perú SAC	I-3	20551924051
16	29401	Ceras SAC	I-2	20605859977
17	28398	CPETMED	I-3	20605733639
18	29544	Anandamida Centro Médico	I-3	20606593971
19	10092	Milenium Salud	I-3	20469942300
20	26177	Bioarray SI	I-2	20602221386
21	30548	Embryofertility	I-2	20606582626
22	8943	Suiza Lab	I-3	20330025213
23	32692	Future Medic	I-2	20335741693
24	11425	Centro Diagnóstico Miraflores	I-3	10102837334
25	29767	Diagnóstico & Salud Perú SAC	I-3	20605795022
26	10695	Famisalud	I-3	20508181796
27	16802	ISSO MEDIC	I-3	20551097294
28	29730	Integral Hair	I-2	20606109386
29	8209	Medlab S.A.C.	I-3	20304706211
30	19825	González Moscoso Servicios Médicos SAC	Sin Categoría	20548849820
31	23879	Neomédica	I-2	20546424317
32	29577	Iphci SAC	I-3	20517673731
33	23880	Consultorio Médico Especializado en cirugía plástica	I-2	20601877172
34	31697	Otovida Perú	I-2	20608105787
35	24807	Axalud Clínica SAC	I-3	20601376009
36	34259	Centro Médico Ocupacional Pulso Salud	I-3	20455823880
37	31032	Centros de Bienestar AUNA	I-3	20381170412
38	31112	Policlínico Servimovil	I-3	20258761562
39	19641	Centro Estética Franco	I-3	20517837785
40	16045	Cardioclinic Sociedad Civil - Cardioclinic Sede Miraflores	I-3	20127614572
41	31009	Centro médico especializado Oxybarika	I-3	20602763791

42	31838	Salud medic	I-3	20606634723
43	26642	Sanna centro clínico Miraflores	I-3	20507264108
44	26405	Policlínico Centmed	I-3	20546178448
45	9848	Dermaesthetic	Sin Categoría	20523424221
46	29285	Aura Medic SAC	I-3	20605430270
47	19606	Rodolfo Juan Lizarraga Bobbio	Sin Categoría	10079226853
SUB TOTAL				47
<b>SAN BORJA</b>				
1	00015179	Clínica Kirschbaum	II-E	20101502059
2	00012975	Cl especialidades médicas	II-1	20263805021
3	00009850	Clínica Vesalio	II-2	20100178401
4	00017634	Clínica Oncosalud	II-E	20381170412
5	00015934	Centro de cirugía estética las Condes	II-E	20502800800
6	00008258	Rejuvenecimiento y estética Cabani SRL	II-1	20344502189
7	00009682	Clínica Internacional	II-2	20100054184
8	00033189	Clínica Instituto Oncológico Peruano	II-E	20521587459
9	00013383	Clínica Santa Isabel	II-E	20100375061
10	00011056	Oftalmic Service SAC	II-E	20110787538
11	00010467	Clínica Fleming	II-E	20160436051
12	00010515	Clínica Santa Lucía S.A.C.	II-1	20100375142
13	00011547	Clínica Continental	II-E	20537075059
14	00009886	Clínica San Borja	III-1	20100176964
15	00015078	Novo Q	II-E	20514314641
16	00018626	Oftalmica S.A	II-E	20162053206
17	00023175	Clin. Oft. Cauti Boza Oftalmolog	I-2	20516655110
18	00011372	Futuro Vision	II-E	20185972179
19	00009143	Francisco Astocondor Salazar	Sin Categoría	10081946529
20	00032441	Clínica San Borja Salud	II-E	20513641801
21	00015143	Clínica Astocondor	II-E	10081946529
22	00010142	Instituto Médico Yanayaco S.A.	Sin Categoría	20167938257
23	23727	Medcam	I-3	20601708583
24	23853	Centro Médico Detecta	I-3	20515468499
25	32924	Admedic Soluciones S.A.C.	I-3	20609225921
26	21579	Inmater	I-3	20544478096
27	12131	Centro Detector del Cáncer	I-3	20507542604
28	32030	Biolaq	I-3	20608370235
29	20796	Centro de Excelencia en Reumatología	I-3	20549089624
30	8458	Centro Médico Vesalio	I-3	20506556954
31	9327	Promotora de Servicios de Salud SAC.	I-3	20107442376

32	12446	CEFRA	I-4	20501867412
33	26852	Fundacion Evidencia Cannabis Perú	I-2	20603787910
34	16786	Oncosalud	I-3	20381170412
35	26463	Innomedic	I-3	20546304761
36	11517	Control Vital	I-3	20100349061
37	32737	Céntro Médico Santa Cruz	I-3	20573803818
38	28073	Centromedic SAC	I-3	20600662181
39	13980	Mavimedic	I-3	20519254086
40	25505	Oncomédica	I-2	20602937497
41	21771	Gestión Soma E.I.R.L.	Sin Categoría	20556777196
42	21676	Clínica Especialidades Odontologicas San Borja E.I.R.L.	Sin Categoría	20519257000
43	9636	FMC Medical Center Centro Diagnóstico S.A.C.	I-3	20333896479
44	18553	Pulso Salud Ocupacional	I-3	20455823880
45	12685	Cardiclinic	I-3	20127614572
46	23421	Centro Médico Urozen	I-3	20514544990
47	31732	San Judas Medical	I-3	20607918156
48	19734	Consortio Médico Dental S.A.	I-1	20293952419
49	26677	Futuro Visión	II-E	20185972179
50	32557	Endosalud	I-3	20609440989
51	8681	Instituto Oncológico De Lima S.A.	I-3	20122012736
SUB TOTAL				51
<b>SAN JUAN DE MIRAFLORES</b>				
1	28244	Clínica Sagrada Familia del Sur	II-E	20554063919
2	17676	Oftalmosalud	II-E	20205557181
3	18985	Clínica Santa Martha del Sur	II-2	20517737560
4	27478	Clínica Buenaventura	II-E	20600716388
5	16794	Clínica Divino Niño Jesús - Orden de Malta	II-E	20511055912
6	14687	Policlínico Bazan	I-3	20104932267
7	29637	Policlínico Instant Medic	I-3	20606772751
8	30697	Policlínico Sermed	I-3	20554010556
9	28438	Viamedic	I-3	20605404198
10	30699	Policlínico Tosur America	I-3	20608656325
11	17668	Policlínico Miami Center	I-3	20341688656
12	16692	Centro de Servicios Meéicos Licencia Express	I-3	20550052491
13	30401	Inprosalud	I-3	20608248138
14	28767	Policlínico Canevaro	I-3	20604989893
15	26755	Tosur S.A.C.	I-3	20604188378
16	30808	Servicios Médicos Nuestra Salud	I-3	20608318411
17	18811	González Moscoso Servicios Médicos SAC	I-3	20548849820
18	31159	Centro Médico Los Ángeles	I-3	20603100914

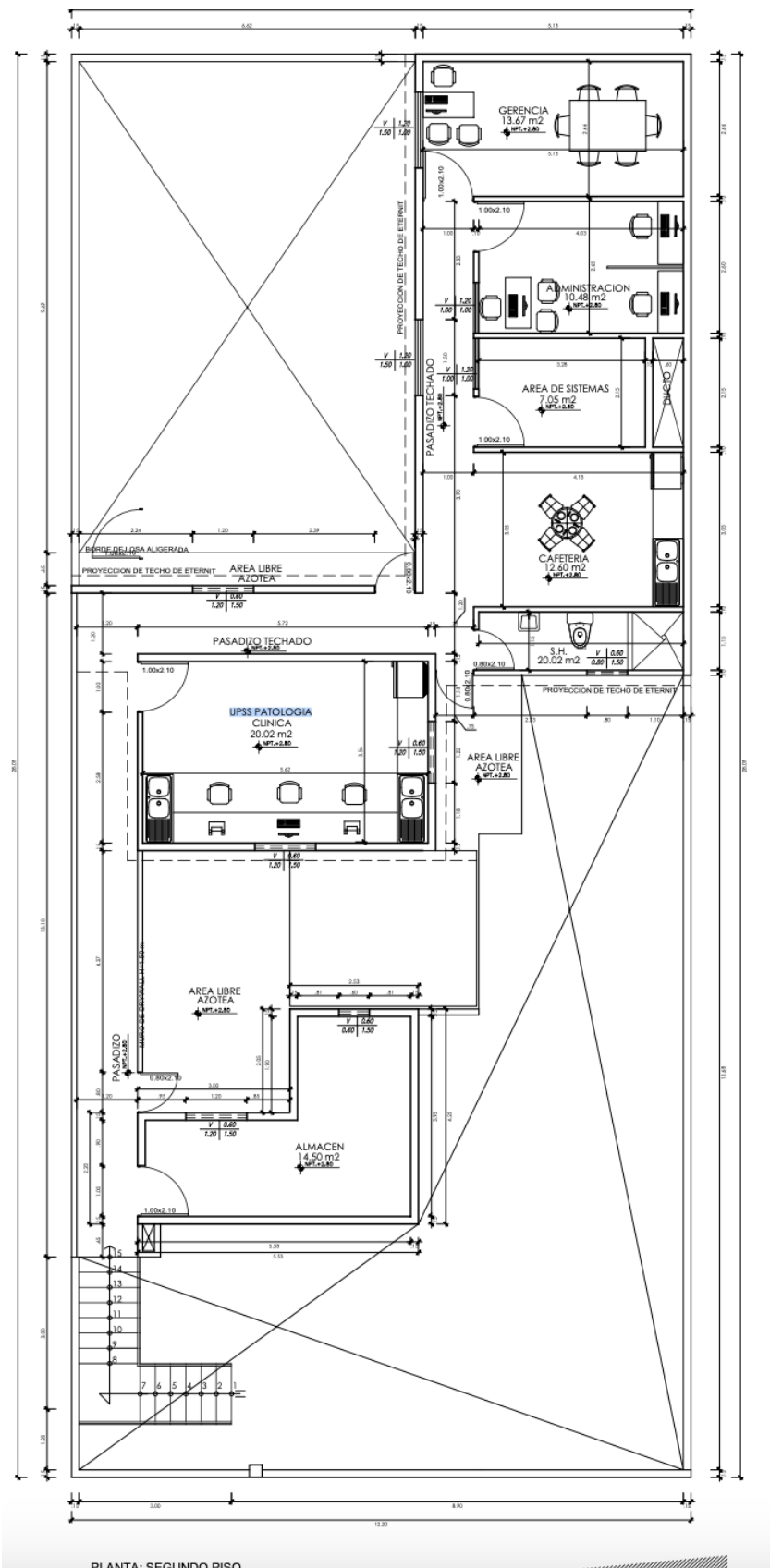
19	28603	Montalb Medic	I-3	20605374876
20	15558	Policlínico Medical A.J.	I-3	20550185882
21	19131	Policlínico de Salud "San Juan"	I-3	20517509265
22	26937	Consultorio Médico "Las Americas"	I-2	10455319426
23	15964	Gyneprev - Ginecología Preventiva	I-3	20516253151
24	33798	Worker'S Health	I-3	20603708203
25	29858	Servicio Médico Medallita Milagrosa YV S.A.C.	I-3	20604563411
26	31886	Universal Medical Plus	I-3	20604903841
27	23445	Wellness & Health Corporation S.A.C.	I-3	20600994761
28	20745	Red de Salud Global E.I.R.L.	Sin Categoría	20522680100
29	27486	Policlínico Villa Medic SAC	I-3	20604228078
30	26220	Promedicine Red de Servicios Médicos Especializados	I-3	20600053761
31	19753	Avancemos Unidos S.A.C	I-3	20545999944
32	31883	Centro Médico Buenaventura	I-3	20609195135
33	31353	Policlínico Medavac-Lab	I-3	20606809086
34	28607	Policlínico Diocesano Sagrada Familia	I-3	20343705591
35	9991	Policlínico Social Padre Francisco del Castillo	I-3	20420930845
36	17994	Centro Médico	Sin Categoría	10091255117
SUB TOTAL				36
<b>SANTIAGO DE SURCO</b>				
1	31887	Clínica Vista Alegre	II-E	20106695963
2	15461	Vistasalud Centro Oftalmologico	II-E	20543755908
3	11113	Clínica Monterrico	II-E	20137697450
4	13064	Clínica Cedron	II-E	20492374301
5	9989	Clínica Padre Luis Tezza	II-2	20117357113
6	19791	Omnia Vision S.A.	Sin Categoría	20121910731
7	28189	Glaucoma Salud	II-E	20604191468
8	9988	Clínica San Pablo SAC	III-1	20107463705
9	15118	Clínica Maison de Sante del Este	II-2	20101165389
10	20674	San Martin Plástica & Estética	II-E	20505487754
11	33799	Clínica Zegarra	II-E	20504956637
12	23741	Clínica Oftalmo Vissum	II-E	20557696645
13	24304	Clínica Binomium	II-E	20513238402
14	12219	Clínica Montesur	II-E	20110168803
15	32409	Clínica Álvarez	II-E	20607978809
16	28608	Centro Médico Dermatológico Rejuvenece	I-3	20605685995
17	15460	Policlinico Maria Graña	I-3	20508906511
18	10109	Jockey Salud	I-3	20512164073
19	27133	Pulso Corporación Médica	I-3	20455823880

20	13961	Policlinico SJB-Oncoesperanza	I-3	20342302930
21	10132	Omnia Médica	I-3	20100349061
22	29039	Arimed Group	I-3	20606303913
23	28606	Servimedic Laboratorio Y Servicios	I-3	20600617894
24	26222	Aquamed Surco	I-3	20566323797
25	9557	Servimedic Mchp EIRL	I-3	20304058031
26	33208	Siga Medic	I-3	20609144115
27	24132	Sanna Centro Clínico Chacarilla	I-3	20507264108
28	27221	Pranor	I-4	20507633154
29	23249	Suiza Lab	I-3	20330025213
30	24299	Clinica Internacional - Sede Surco	I-3	20100054184
31	15935	Oftalmolaser	I-3	20511612897
32	18105	Labbio Dx Investigación SAC	I-3	20524390192
33	16558	Consultorio Particular Kahn Panduro Raquel Maria	Sin Categoría	10082106231
34	18235	Labbio Dx Investigación S.A.C	Sin Categoría	20524390192
35	14376	Estarbien	I-3	20548417105
36	24006	Lipolaser 30M	I-3	20566558166
37	28755	Policlínico Salud Medic	I-3	20606634723
38	33315	Policlínico Benavides	I-3	20610115226
39	17823	Oftalmologica Santo Toribio	II-E	20504800891
40	27406	Surco Salud Sede Central	I-3	20537671506
41	13900	Oftalmosalud	II-E	20205557181
42	29659	Plural Medical	I-3	20538228860
43	30389	Estarbien	I-3	20601120764
44	27405	Surco Salud Sede Pueblo	I-3	20537671506
45	18248	Salus Laboris	I-3	20512609458
46	31350	Médicos Salud	I-3	20491987368
47	19725	Policlinico Famurp	I-3	20147883952
48	24122	Medilacel Centro Médico Especializado	I-3	20556257273
49	24848	Gomez & Cajo Servicios Médicos	I-3	20515813188
50	26938	Consultorio Médico MAPFRE Sede Surco	I-3	20418896915
51	28194	Centro Médico Especializado Complast	I-3	20521984296
52	20893	Medi Esthetic SAC	I-3	20513643765
53	14176	Fuzion Médica	I-3	20544789504
54	32575	Sanna Consultorios Médicos Chacarilla	I-2	20507264108
55	12571	Policlínico El Palmar S.A.	I-3	20123282061
56	16818	Policlínico Surco Natclar	I-3	20431080002
57	11110	Clinica Campbell	II-E	20512360760
58	30141	Estarbien	I-3	20554855343
59	27620	Dercenter	I-2	20477994904

60	32825	Médico de Guardia	I-3	20601489415
61	21959	Work & Health Centro Clínico	I-3	20552711603
62	24048	La Femme	I-3	20509550876
63	11577	Exilaser	I-2	20390181281
64	27129	Arcper	I-3	20602165711
65	15454	Consultorio Oftalmológico Dra. Maruja Valenzuela	I-2	10073892061
66	18509	Médicos Salud Unión en Alerta S.A.C.	I-3	20491987368
67	16425	Policlínico Santiago Apostol E.I.R.L	Sin Categoría	20506938130
68	9867	Medicentro El Polo	I-3	20100054184
SUB TOTAL				68
SURQUILLO				
1	12020	Clínica Oftalmologica Especializada Ñahui	II-E	20347638529
2	25930	Clínica Sanens	II-E	20601015235
3	12947	Clínica Santa Maria	II-E	20330835568
4	12206	Detecta Clínica	II-E	20515468499
5	9645	Inversiones Generales Salomon S.A.	II-1	20172129821
6	16603	Oncologika E.I.R.L.	I-2	20553425809
7	14487	Organización Iberoamericana de Salud Ocupacional S.A.C.	I-3	20536408186
8	23509	Medicina Empresarial De Prevención En Salud Ocupacional Sac	I-3	20555113731
9	18838	Multimédica Soluciones S.A.C.	I-3	20554898824
10	17033	Jobmedic	I-3	20519138094
11	8136	Cen Medic	I-2	10061624517
12	13845	Médicos Salud	I-3	20491987368
13	10457	Biosmed	I-3	20217265917
14	13354	Policlínico Centmed E.I.R.L.	I-3	20546178448
15	23752	OISO	I-3	20536408186
16	26710	Instituto Oncológico Peruano	I-3	20521587459
17	29867	Gamma Médica Servicios Médicos	I-3	20548849820
18	10737	Feban	I-3	20122794424
19	23434	Holomedic	I-3	20556200328
20	12377	Odalab SRL	I-3	20254311899
21	20645	Medical Assistant	I-3	20537278243
SUB TOTAL				21
TOTAL				253

*Nota.* Información al 10 de marzo de 2024. Adaptado de “Listado de Establecimientos registrados en el RENIPRESS”, por RENIPRESS, 2024 (<http://app20.susalud.gob.pe:8080/registro-renipress-webapp/listadoEstablecimientosRegistrados.htm?action=mostrarBuscar#no-back-button>).





PLANTA: SEGUNDO PISO

Anexo 4 Planilla del personal de BienSalud

COSTOS PERSONAL PLANILLA ANUAL - PERSONAL ASISTENCIAL									
RECURSO HUMANO	N°	SUELDO	COSTO/MINUTO	COSTO TOTAL DEL PERSONAL	AFP	RENTA	SUELDO UNITARIO LIQUIDO	9.00%	SUELDO UNITARIO BRUTO
						DESCUENTO			
MÉDICOS ESPECIALISTAS (6 CONSULTORIOS X 330 HORAS SEMANALES)	12	4,620.00	0.83	69,300.00	-	646.80	3,973.20	-	3,973.20
TEC. ENFERMERIA	2	1,050.00	0.23	2,100.00	140.07	98.00	811.93	94.5	1,144.50
ENFERMERA	2	2,000.00	0.44	4,000.00	266.8	326.67	1,406.53	180	2,180.00
<b>TOTAL COSTO PLANILLA ASISTENCIAL</b>	<b>16</b>			<b>75,400.00</b>					

COSTOS PERSONAL PLANILLA ANUAL - PERSONAL ADMINISTRATIVO									
RECURSO HUMANO	N°	SUELDO	COSTO/MINUTO	COSTO TOTAL DEL PERSONAL	AFP	RENTA DE 5TA	SUELDO UNITARIO LIQUIDO	9.00%	SUELDO UNITARIO BRUTO
						DESCUENTO			
ASISTENTE CONTABLE	1	1,500.00	0.13	1,500.00	200.1	140.00	1,159.90	135	1,635.00
RECEPCIONISTA	2	1,500.00	0.25	3,000.00	200.1	140.00	1,159.90	135	1,635.00
COORDINADOR COMERCIAL	1	3,000.00	0.25	3,000.00	400.2	490.00	2,109.80	270	3,270.00
SERVICIOS GENERALES	2	1,200.00	0.20	2,400.00	160.1	112.00	927.92	108	1,308.00
FACTURACIÓN Y COBRANZAS	1	3,500.00	0.29	3,500.00	466.9	571.67	2,461.43	315	3,815.00
ADMINISTRADOR	1	5,000.00	0.42	5,000.00	667.0	816.67	3,516.33	450	5,450.00
DIRECTOR MÉDICO / AUDITOR	1	5,000.00	0.42	5,000.00	667.0	816.67	3,516.33	450	5,450.00
ANALISTA DE SOPORTE ON SITE	1	1,500.00	0.13	1,500.00	200.1	140.00	1,159.90	135	1,635.00
<b>TOTAL COSTO PLANILLA ADMINISTRATIVA</b>	<b>10</b>			<b>24,900.00</b>					

**TOTAL COSTO PERSONAL 29 S/.100,300.00**

Fuente: Elaboración propia.

*Anexo 5 Hoja de ruta utilizada en chequeos preventivos*

**HOJA DE RUTA PARA CHEQUEO PREVENTIVO**

Apellidos y nombres:	
Fecha de programación:	
Edad:	
DNI:	
Correo:	

FC:	FR:	PA:	Sat O2:	Peso:	Talla:
IMC:	Cintura:	Cadera:	ICC:	Perímetro abdominal:	Temperatura:

Examen	Firma y sello	Examen	Firma y sello
Triaje		Ficha médica	
Laboratorio		Chequeo oncológico	
Ginecología		Oftalmología	
Odontología		Psicología	

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del paciente  
indicando su conformidad