



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA DE
ALTO RENDIMIENTO”**

RICARDO E. LEZCANO MENCHOLA

CRISTIAN D. NORIEGA MESONES

JOHN OLIVERA VILCAPOMA

NICOLAI VASQUEZ YAP SAM

ASESORA: NIRIA GOÑI AVILA

EXECUTIVE MBA

Lima – Perú

2016

**“CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA DE
ALTO RENDIMIENTO”**

DEDICATORIA Y/O AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres.

Por su incansable apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por ser ejemplo de perseverancia y constancia, por la motivación constante que nos permite ser personas de bien y buenos valores.

A nuestras familias.

Por su amor, paciencia, valentía que nos ha ayudado a perseverar y llegar a cumplir este nuevo objetivo.

A nuestros asesores y maestros.

Por el apoyo y su motivación mostrada en la elaboración y culminación de este PGA.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se desarrolla un plan de negocios sobre la creación de un Centro de Medicina Deportiva en la ciudad de Lima Metropolitana en el distrito de San Borja, donde se establezca una atención integral con todas las especialidades médicas que requiera los deportistas y equipamiento médico para realizar diagnósticos y tratamientos adecuados.

Se determina que existe una necesidad no cubierta de parte de los deportistas en general ya que no encuentran un lugar donde atender sus lesiones y/o mejorar sus capacidades físicas, actualmente las atenciones médicas las realizan de forma parcial en diferentes consultorios privados con médicos de otras especialidades con escasos conocimientos sobre deporte, oportunidad que se desea aprovechar.

Actualmente el número de deportistas y competencias deportivas se vienen incrementando promovido por el sector privado y el Instituto Peruano del Deporte, esto debido que cada vez más se incrementan el número de deportistas remunerados (denominados profesionales) y los que realizan por afición (denominados amateurs) que lo toman como un estilo de vida, principalmente en los segmentos socioeconómicos A y B principalmente, quienes buscan participar en los diferentes eventos deportivos a nivel nacional e internacional.

Para poder brindar una atención integral a estos deportistas se plantea agrupar a todas las especialidades médicas como medicina deportiva, traumatología, neurología, medicina de rehabilitación, medicina de

dolor, ozonoterapia y cardiología. También las especialidades no médicas como psicología del deporte, nutrición y terapia física en un solo lugar, así también los equipos biomédicos necesarios para la atención del paciente como ecografía de partes blandas y función cardíaca, rayos X, electromiografía, equipos de función pulmonar y equipamiento para tratar el dolor.

La gran ventaja competitiva es contar con un médico deportivo, que en el Perú no existe la especialidad, quien guiara y monitoreara al paciente en todo el periodo de estancia al paciente, logrando la estrategia de calidad, eficiencia y eficacia del servicio.

El trabajo con los demás médicos especialistas se realizara mediante un contrato de asociación en participación con un porcentaje para el médico especialista del 70% y un pago por membresía por \$50,000 (único pago) que cubra algunos gastos.

Se estima una inversión inicial de S/. 279,360.00. Se hizo una evaluación financiera con capital propio y financiamiento bancario concluyendo que es más rentable trabajar con financiamiento bancario, ya que su TIR 135.47% en un periodo de recuperación de 3 años.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	19
CAPÍTULO I.....	20
1. GENERALIDADES.....	20
1.1. Justificación	24
1.2. Objetivos generales	25
1.3. Objetivos específicos	25
1.4. Limitaciones de la investigación.....	26
CAPÍTULO II.....	27
2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES MACRO AMBIENTALES	27
2.1. Análisis Político Gubernamental	27
2.1.1. Políticas de estado.....	27
2.2. Análisis económico	31
2.2.1. Producto Bruto Interno - PBI:.....	32
2.2.2. Inflación	35
2.2.3. Tasa de interés	36
2.3. Análisis de los factores demográficos	39
2.3.1. Población	39
2.3.2. Esperanza de vida	39
2.4. Análisis de los factores tecnológicos	40
2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos	41
CAPÍTULO III.....	44
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	44
3.1. Rivalidad entre competidores	44
3.2. Ingreso potencial de nuevos competidores	52
3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos	55
3.4. Capacidad de negociación de los proveedores	57
3.4.1. Insumos y/o medicamentos.....	57

3.4.2. Equipos e instrumental	57
3.4.3. Servicios y/o Seguros	58
3.5. Poder de negociación con los clientes	59
CAPÍTULO IV	63
4. ESTRUCTURA COMPETITIVA DE MERCADO	63
4.1. Análisis del nivel competitivo	63
4.1.1. Factores claves de éxito:.....	63
4.1.2. La Matriz de Perfil Competitivo:.....	67
4.1.3. Comparativo de tratamientos:.....	70
CAPÍTULO V	72
5. ANÁLISIS DEL MERCADO	72
5.1. Método Cualitativo	72
5.1.1. Elaboración y aplicación de las entrevistas a profundidad.....	73
5.1.2. Resultado de las entrevistas a profundidad.....	73
5.1.3. Elaboración y aplicación del focus group.....	74
5.1.4. Resultado del Focus Group.....	76
5.2. Método Cuantitativo	79
5.2.1. Elaboración y aplicación del cuestionario de preguntas	79
5.2.2. Proceso de Muestreo.....	80
5.2.3. Resultado del cuestionario de preguntas	81
5.3. Perfil del cliente	88
5.4. Mercado potencial.....	89
5.5. Mercado disponible.....	90
5.6. Mercado efectivo	91
5.7. Mercado objetivo	92
5.8. Conclusión de estudio de mercado	93
5.8.1. Hábitos y necesidades	93

5.8.2. Servicio a ofrecer: Centro de Medicina Deportiva.....	95
CAPÍTULO VI	97
6. EL NEGOCIO	97
6.1. Descripción del negocio.....	97
6.2. Definición de la Visión, Misión y Objetivos de la empresa ...	104
6.3. Protección Legal	106
6.3.1. Registros Públicos - SUNARP	106
6.3.2. Ministerio de Salud.....	107
6.3.3. Tipos de Sociedades.....	107
6.3.4. Régimen Tributario.....	108
CAPÍTULO VII.....	110
7. PLAN DE MARKETING.....	110
7.1. Segmentación y público objetivo.....	110
7.2. Marketing Mix	112
7.2.1. Estrategia de producto o servicio.....	113
7.2.2. Estrategia de precio.....	118
7.2.3. Estrategia de Plaza	122
7.2.4. Estrategia de Promoción	123
7.3. Estrategia de Ventas.....	136
7.3.1. Presupuesto de gastos por promoción y marketing	137
7.3.2. Plan de ventas	140
7.3.3. Presupuesto de ventas	143
CAPÍTULO VIII	146
8. PLAN DE OPERACIONES	146
8.1. Diseño del servicio.....	147
8.2. Diseño de procesos	148
8.3. Capacidad de los ambientes	151
8.4. Diseño y distribución de las instalaciones	152
8.5. Ubicación del Centro de Medicina Deportiva	156

8.6. Proceso de Atención de Pacientes	158
8.7. Proceso de Ejecución de Tratamiento.....	159
8.8. Proceso de Seguimiento de citas programadas.....	160
8.9. Flujo de Post Venta.....	160
8.10.Costo de Operaciones	161
8.10.1. Ambientación de local	161
8.10.2. Implementación del local.....	162
8.10.3. Organización.....	163
8.10.4. Planillas.....	163
8.10.5. Gastos administrativos de constitución de empresa .	164
8.10.6. Gastos de Capacitación.....	165
8.10.7. Gastos de Suministros Varios.....	165
8.11.Regulaciones, Licencias y Políticas.....	166
8.11.1. Regulaciones:.....	166
8.11.2. Políticas:.....	167
8.11.3. Licencias:	169
CAPÍTULO IX	171
9. EQUIPO DE TRABAJO – ORGANIZACIÓN.....	171
9.1. Cultura y Diseño Organizacional.....	171
9.1.1. Cultura Organizacional	171
9.1.2. Diseño Organizacional.....	173
9.1.3. Partes Fundamentales de la Organización	174
9.1.4. Puestos de Trabajo	175
9.1.5. Formación de la empresa	176
CAPÍTULO X.....	197
10. PLAN FINANCIERO	197
10.1.Inversión.....	197
10.1.1. Inversión fija tangible	197
10.1.2. Inversión fija intangible	199

10.1.3. Capital de Trabajo.....	200
10.1.4. Inversión total del proyecto	202
10.2.Estructura del financiamiento	202
10.3.Análisis de Indicadores de rentabilidad	206
10.3.1. VAN Económico capital propio y VAN con Financiamiento.....	206
10.3.2. TIR Económico y TIR con Financiamiento	207
10.3.3. Periodo de recuperación	207
10.3.4. Calculo del COK.....	207
10.4.Estados Financieros Proyectados.....	209
10.5.Evaluación de rentabilidad del Proyecto	211
10.6.Análisis de sensibilidad del crecimiento de las ventas	213
10.7.Plan de Trabajo	214
CAPÍTULO XI	216
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	216
11.1.Conclusiones	216
11.2.Recomendaciones	219

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1: Diseño de sala de espera y recepción del centro de medicina deportiva.....	99
Figura 6.2: Consultorios.....	100
Figura 6.3: Gimnasio de entrenamiento funcional.....	100
Figura 6.4: Uniforme de personal asistencial	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Proyectos de inversión y mantenimiento por IPD: 2013 al 2015.....	22
Gráfico 1.2: Índice bursátil en servicios de sanidad y proveedores según la bolsa de valores de lima	23
Gráfico 2.1: PBI del Banco Central de Reserva	33
Gráfico 2.2: PBI del Banco Mundial	34
Gráfico 2.3: Proyección de la inflación: 2010-2017	36
Gráfico 2.4: Tasa de referencia del BCRP	37
Gráfico 2.5: Tasa de referencia según Apoyo.....	38
Gráfico 3.1: Clínicas TOP Lima, Facturación 2015	47
Gráfico 3.2: Afiliados regulares a EPS y Empleo formal urbano.....	59
Gráfico 5.1: Motivaciones que conllevan a practicar un deporte de forma constante	82
Gráfico 5.2: Desventajas de practicar un deporte de manera constante	83
Gráfico 5.3: Lugares de práctica deportiva.....	83
Gráfico 5.4: Aceptación de creación de un Centro de Medicina Deportiva.....	84
Gráfico 5.5: Conocimiento sobre Centros de Medicina Deportiva	85
Gráfico 5.6: Conformidad del servicio brindado	85
Gráfico 5.7: Aspectos relevantes en un Centro de Medicina Deportiva.....	86
Gráfico 5.8: Disposición de pago en un Centro de Medicina Deportiva.....	87
Gráfico 5.9: Ubicación sugerida para el Centro de Medicina Deportiva.....	88
Gráfico 5.10: Porcentaje promedio de la necesidad del servicio	94
Gráfico 5.11: Porcentaje promedio del servicio a ofrecer	95

Gráfico 7.1: Modelo de estrategia del plan de marketing.....	112
Gráfico 7.2: Componentes del Marketing Mix	112
Gráfico 7.3: Estrategia del Servicio Propuesto	113
Gráfico 7.4: Canal Directo del Centro de Medicina Deportiva	123
Gráfico 7.5: Herramientas de Comunicación.....	124
Gráfico 8.1: Mapa de Procesos del Servicio de Atención	149
Gráfico 8.2: Distribución de Espacios – Primer Nivel	153
Gráfico 8.3: Distribución de Espacios – Segundo Nivel	155
Gráfico 8.4: Distribución de Espacios – Tercer Nivel.....	156
Gráfico 8.5: Ubicación Geográfica – Centro de Medicina Deportiva	157
Gráfico 8.6: Proceso de Atención de Pacientes	158
Gráfico 8.7: Proceso de Ejecución de Tratamiento	159
Gráfico 8.8: Proceso de Seguimiento de citas programadas.....	160
Gráfico 8.9: Proceso de Atención post venta.....	161
Gráfico 9.1: Organigrama del Centro de Medicina Deportiva	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Reconocimiento del clima favorable de inversión	30
Tabla 2.2: Ranking en Latinoamérica y país para hacer negocios.....	31
Tabla 2.3: Lima - Esperanza de Vida al Nacer	40
Tabla 2.4: Matriz de Diagnóstico Externo	43
Tabla 3.1: IGM-Niveles Socioeconomicos 2014 - Lugar donde acudio por un problema de Salud	48
Tabla 3.2: IGM-Niveles Socioeconomicos 2015 - Lugar donde acudio por un problema de Salud	49
Tabla 3.3: Competencia entre diferentes Segmentos de Salud en Lima	51
Tabla 3.4: Matriz de Atractividad – Rivalidad entre Competidores...	52

Tabla 3.5: Inversión en Centros médicos y Clínicas privadas	53
Tabla 3.6: Matriz de Atractividad – Barreras de Entrada	54
Tabla 3.7: Matriz de Atractividad – Barreras de Salida.....	55
Tabla 3.8: Matriz de Atractividad – Productos Sustitutos	57
Tabla 3.9: Matriz de Atractividad – Negociación de los Proveedores	58
Tabla 3.10: Matriz de Atractividad – Negociación de los Clientes	60
Tabla 3.11: Necesidades prioritarias	61
Tabla 3.12: Matriz de Atractividad de la Industria	62
Tabla 4.1: Matriz de Nivel Competitivo	69
Tabla 4.2: Comparativo de tratamientos por la competencia	71
Tabla 5.1: N° de encuestas ejecutadas en Centros de Esparcimiento .	81
Tabla 5.2: Población de Lima al 2015 por edades	90
Tabla 5.3: Cálculo Mercado Potencial	90
Tabla 5.4: Cálculo Mercado Disponible	91
Tabla 5.5: Cálculo Mercado Efectivo	92
Tabla 5.6: Cálculo Mercado Objetivo.....	93
Tabla 6.1: Modelo de Negocio de clínica privada vs centro de medicina deportiva.....	103
Tabla 6.2: Ingresos generado por pago de Membresía	104
Tabla 6.3: Definición de la Visión	105
Tabla 6.4: Definición de Misión	105
Tabla 7.1: Comparativo de tratamientos por la competencia	117
Tabla 7.2: Precios de servicios brindados por empresas similares	121
Tabla 7.3: Determinación del Proceso de Servicios – Primer año.....	122
Tabla 7.4: Precios de paneles aéreos y paraderos de publicidad	126
Tabla 7.5: Distribución de Publicidad Primer año.....	127
Tabla 7.6: Precios Referenciales en Campañas de Anuncios en Google.....	128
Tabla 7.7: Fechas Programas de Natación en Lima.....	129

Tabla 7.8: Fechas Programas de Ciclismo en Lima.....	129
Tabla 7.9: Fechas Programas de MTB Cross Country en Lima	129
Tabla 7.10: Fechas Programas de BMX en Lima	130
Tabla 7.11: Precios por Merchandising de Relaciones Públicas	131
Tabla 7.12: Precios por Impresiones de Relaciones Públicas.....	131
Tabla 7.13: Precios por merchandising de ventas personales.....	135
Tabla 7.14: Precios por impresiones de ventas personales	135
Tabla 7.15: Gastos generales de ventas personales	135
Tabla 7.16: Precios por impresiones de Marketing Directo	136
Tabla 7.17: Presupuesto para publicidad proyecto a 5 Años	137
Tabla 7.18: Cantidades del Mix de Promoción Proyectado a 5 Años	139
Tabla 7.19: Presupuesto en Soles del Mix de Promoción Proyectado a 5 Años	139
Tabla 7.20: Plan de promoción	140
Tabla 7.21: Previsión de Contactos Mensuales – Primer Año	142
Tabla 7.22: Número de Consultas a Captar – Primer Año	142
Tabla 7.23: Resumen Anual de Ventas – Primer Año x Especialidades.....	144
Tabla 7.24: Presupuesto de Ventas – Resumen Anual de Ventas – por 5 años.....	145
Tabla 8.1: Descripción del Mapa de Procesos	150
Tabla 8.2: Definición de Espacios y Ambientes	151
Tabla 8.3: Capacidad de Atención	152
Tabla 8.4: Descripción de la Distribución de Espacios – Primer Nivel.....	154
Tabla 8.5: Descripción de la Distribución de Espacios – Segundo Nivel.....	155
Tabla 8.6: Descripción de la Distribución de Espacios – Tercer Nivel.....	156

Tabla 8.7: Costos Vinculados en la Ambientación de Local.....	161
Tabla 8.8: Costos Vinculados en implementación del Local - Equipos Médicos.....	162
Tabla 8.9: Costos Vinculados en implementación del Local - Mobiliario	162
Tabla 8.10: Costos Vinculados en implementación del Local - Computo.....	163
Tabla 8.11: Costos Vinculados a la adquisición de Software.....	163
Tabla 8.12: Costos a la Planilla para el Inicio de Operaciones.....	164
Tabla 8.13: Costos Vinculados a los Gastos Operativos	164
Tabla 8.14: Costos Vinculados a los Gastos de Capacitación	165
Tabla 8.15: Costos Vinculados a los Gastos de Suministros.....	165
Tabla 9.1: Clasificación de la Cultura Organizacional	172
Tabla 9.2: Puestos de Trabajo – Administrativo / Asistencial.....	175
Tabla 9.3: Tramitación para la Acreditación de Centro de Salud.....	181
Tabla 9.4: Código de Documentos - SUNAT	183
Tabla 9.5: Gastos de Planilla de Remuneraciones	185
Tabla 9.6: Precios de Especialistas Médicos	189
Tabla 9.7: Gastos por Intermediación Complementaria	190
Tabla 9.8: Gasto Total de Planilla.....	195
Tabla 9.9: Gastos de Intermediación.....	195
Tabla 10.1: Precios del Equipamiento Médico	198
Tabla 10.2: Precios del Mobiliario Administrativo	198
Tabla 10.3: Precios del Mobiliario Tecnológico.....	198
Tabla 10.4: Precios de Ambientación de Local	199
Tabla 10.5: Precios del Adquisición de Software.....	199
Tabla 10.6: Gastos de Constitución de la Empresa.....	199
Tabla 10.7: Gastos de Capacitación.....	200
Tabla 10.8: Gastos de Estudio del Proyecto y Marketing.....	200

Anexo 5: Cuestionario de entrevistas de Centro de Medicina Deportiva.....	270
Anexo 6: Resultado Cuantitativo	274
Anexo 7: Forma de negocio – Clínica Surco	286
BIBLIOGRAFÍA.....	295
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	297

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea la creación de un centro de medicina deportiva donde se establezca una atención integral con todas las especialidades médicas y ayudas diagnósticas necesarias para la atención de los deportistas en general de Lima Metropolitana. Aprovechando una necesidad no cubierta dada por los servicios sustitutos que se brindan actualmente.

Luego de realizar un análisis de los antecedentes de los servicios actuales que vienen recibiendo el público objetivo, analizar los factores macro ambientales como el entorno macroeconómico y el análisis demográfico para que se desarrolle el presente trabajo, se determina un mercado potencial insatisfecho en los servicios de salud recibidos por los deportistas.

Se plantea la creación de un centro de medicina deportiva que brinde atención integral, es decir que se tenga todo el equipamiento biomédico y servicios médicos especialistas relacionados directamente con el proceso de recuperación y desarrollo de sus potencialidades físicas, estableciendo un plan de marketing con estrategias para poder acceder al segmento establecido y lograr el posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

La práctica de la Medicina deportiva es tan antigua como el inicio de los deportes, dentro de la historia de la medicina se tiene reportes en la medicina china, específicamente se menciona la dinastía Huang Ti por los años 2500 A.C. Se convierte más científica y medica con los trabajos del padre de la medicina Galeno por los años 131 a 201 A.C. quien empieza a relacionar los deportes y su importancia con la medicina y también por Avicena en los años de 980 a 1037 D.C. quien ya recomendaba los ejercicios terapéuticos.

Actualmente la medicina deportiva se define como la ciencia que estudia el ejercicio o la actividad física y sus efectos en el funcionamiento de los diferentes órganos y sistemas corporales para poder recuperar las lesiones y potenciar las habilidades de los deportistas además de incidir en la prevención de sus lesiones.

En Latinoamérica los países que tiene tienen mayor desarrollo de la medicina deportiva son Colombia y Cuba donde en 1961 se comienza a capacitar a los primeros médicos en medicina deportiva creándose la Especialidad de Medicina del Deporte y la Cultura Física y el Instituto de Medicina del Deporte (IMD), en el año 1970 se crea dentro del Hospital Franck Pais, el servicio de Traumatología del Deporte que funciona hasta el momento.

Actualmente en el Perú se realizan congresos referidos a la medicina del deporte, así mismo existen médicos sin la especialidad en medicina deportiva que se dedican a este rubro en consultorios particulares, por otro lado también se dispone de clínicas o centros médicos los cuales realizan actividades de ayuda al deportista utilizando técnicas clásicas de rehabilitación o diagnóstico, tal es el caso de la clínica MEDISPORT, CENDER, entre otros, siendo estos una opción ante la carencia de centros médicos deportivos.

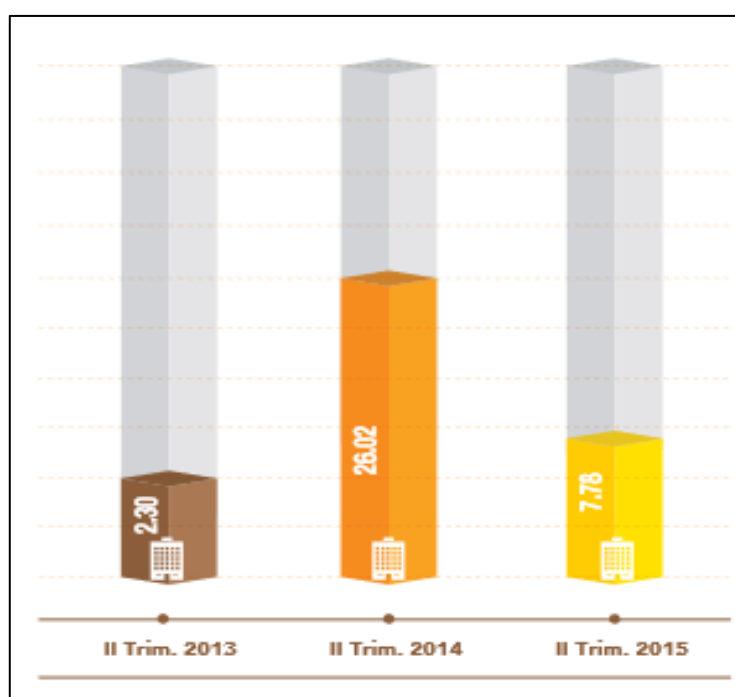
El Instituto Peruano del Deporte (IPD), cuenta con un centro de medicina deportiva, con la finalidad de facilitar todos los medios médicos, logísticos y técnicos en beneficio de los atletas profesionales del Perú en las diferentes disciplinas deportivas; por otro lado también brindan servicios especializados de nutrición, psicología, evaluación física y rehabilitación; sin embargo existe un gran número de deportistas amateurs que no cuentan con acceso a estos servicios médicos, que los obliga a recurrir a centros médicos privados que les permita prevenir o aliviar dolencias, considerando una fuerte demanda sin atender, como ejemplo tenemos las maratones que se realizan en Lima donde concentran miles de corredores, ejemplo de ello es la media maratón que se realizó en Lima en agosto del 2015 con una asistencia 8,000 participantes¹.

Del mismo modo, el gobierno central mediante el IPD viene impulsando e incrementando el presupuesto para el desarrollo de actividades deportivas en el País, en especial en la ciudad de Lima; esto favorece a los deportistas amateurs a desarrollar sus actividades

¹ “Maratón Lima 42K: checa a las atletas más bellas para el domingo. En: **Diario Depor.** [en línea]. (PE): 16/05/2014. [citado 24 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://depor.pe/full-deportes/maraton-lima-42k-checa-atletas-mas-bellas-domingo-video-1016467>

de manera constante, competitiva y con las comodidades respectivas, creando una necesidad de un soporte médico. En el gráfico 1.1 muestra un comparativo trimestral del presupuesto ejecutado en proyectos de inversión y mantenimiento de infraestructura del 2013 al 2015.

Gráfico 1.1: Proyectos de inversión y mantenimiento por IPD: 2013 al 2015
(En millones de Soles)



Fuente: INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE, 2015 – Estadísticas deportivas del Instituto Peruano del Deporte. [en línea]. Lima: IPD, 2015. [Citado 30 noviembre 2015].
Adobe Acrobat. Disponible en: http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgrral/Transparencia/info_estadistica/boletines/bol_est_2015-2.pdf

El gráfico 1.2 muestra la variación en porcentajes del precio por sector (Medicina: Centros médicos y proveedores). Evidenciando un % de crecimiento del precio en el sector de salud según los datos de la bolsa de valores de Lima y su índice bursátil. Es decir las empresa que ofrecen servicios han subido en 0.91% de un grupo del 33% de empresas de este rubro, las que ofrecen insumos y equipo de sanidad

0.14%. Estos signos positivos del sector demuestran que en el negocio de servicios de salud hay una fuerte demanda y por lo tanto una competencia perfecta con oportunidades de negocio.

Gráfico 1.2: Índice bursátil en servicios de sanidad y proveedores según la bolsa de valores de lima



Fuente: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. 2015 –Financiera - Bloomberg Professional. Centro de Cómputo de Negocios y Riesgos. Red Lima: UP, Lima UP 2015. [Citado el 30 octubre de 2015]. Disponible en: <http://www.up.edu.pe/prensa/universidad-pacifico-bvl-inauguran-laboratorio-2732>

El presente proyecto corresponde a la elaboración de un plan de negocios para la implementación de un “Centro de Medicina Deportiva”, dirigido a la atención integral de los deportistas amateurs y profesionales, donde el factor diferenciador será la prevención, recuperación y desarrollo de capacidades.

1.1. Justificación

La Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, exige la elaboración de un trabajo de aplicación que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica, es por ello que para cumplir con este cometido se propone un Plan de Negocios para la creación de un “Centro de Medicina Deportiva”, el cual permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos y a la vez obtener mayor experiencia de campo.

La correcta aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría, la oportunidad de negocio y las condiciones del entorno económico favorable, abrirá la posibilidad de obtener un gran beneficio económico para los participantes de este proyecto.

En la medida que la economía nacional está en crecimiento, la población dedica más tiempo y recursos al cuidado de su salud y a la actividad deportiva, esta población se encuentra en constante crecimiento, no siendo así con los servicios de salud destinados a este segmento; en ese sentido los deportistas amateurs y profesionales tienen la necesidad de asistir a centros médicos para mejorar su entrenamiento, condición física, seguimiento y tratamiento de sus lesiones.

En la actualidad en el Perú no existen centros privados que reúnan equipamiento adecuado y especialistas que atiendan este tipo de dolencias en un solo centro médico, dejando a un segmento importante de la población desatendidos.

1.2. Objetivos generales

Desarrollar un Plan de Negocio para la creación de un “Centro de Medicina Deportiva”, basado en la aplicación de servicios médicos integrales, orientado a deportistas amateurs y profesionales, que les permita recuperar, mantener y desarrollar sus capacidades o habilidades deportivas.

1.3. Objetivos específicos

- Analizar y evaluar el entorno económico y los Factores Macro Ambientales del Perú.
- Analizar y evaluar la industria de servicios médicos que actualmente se desenvuelve en el Perú.
- Definir las variables relevantes y necesarias para el desarrollo de la investigación.
- Elaborar un estudio de mercados para identificar claramente la oferta y demanda.
- Establecer las características del negocio
- Definir la misión, visión y objetivos del negocio.
- Desarrollar las estrategias que definan el servicio mediante el Mix de Marketing y el plan de ventas que ayuden a lograr los objetivos del negocio.
- Establecer la ubicación del Centro médico especializado teniendo en cuenta factores como el transporte y ubicación de los clientes.
- Realizar un estudio técnico que determine la distribución de las instalaciones y el equipamiento adecuado.

- Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de la empresa.
- Demostrar la viabilidad del proyecto mediante las respectivas variables de evaluación económica y financiera.

1.4. Limitaciones de la investigación

Luego de investigar las posibles fuentes que nos facilitaría la información que ayude a desarrollar el presente plan de negocios, evidenciamos que existe información restringida.

CAPÍTULO II

2. Análisis de los factores macro ambientales

A continuación se brindará un breve análisis de las variables macro ambientales que eventualmente podrían afectar o beneficiar al presente proyecto, basados en la información recopiladas por BBVA Research, el BCRP, El Banco Mundial y la Consultora Apoyo, referente al cuarto trimestre del 2015 con proyecciones al 2019 y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú, Ceplan 2010 – 2021.

2.1. Análisis Político Gubernamental

La política peruana se basa en los objetivos y metas contenidas en el Acuerdo Nacional, las Políticas Nacionales orientadas al desarrollo económico y las prioridades nacionales de desarrollo sostenible, superación de la pobreza y descentralización; así mismo incentiva una política exterior basada en el diálogo y la acción conjunta con las demás instituciones del Estado, las organizaciones políticas y la sociedad civil.

2.1.1. Políticas de estado

El Acuerdo Nacional ha aprobado 34 Políticas de Estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos:

a) Estado de derecho

Establece normas de igualdad, seguridad ciudadana, reglas a quienes violen la identidad y constitucionalidad.

Este grupo de políticas de estado, garantiza no sólo un clima de constitucionalidad y derecho, sino también promueven sosteniblemente los capitales nacionales y extranjeros con una legislación atractiva y fiscalidad adecuada.

b) Equidad y justicia social

Asigna recursos destinados a inversión social, hacia: personas de pobreza extrema, participación de las mujeres y etnias amazónicas, promoverá el acceso a servicios básicos, promoción de hábitos de vida saludable, fortalecer las redes sociales de salud, incrementar el presupuesto para el sector salud y potenciar políticas de salud.

c) Competitividad del país

Garantiza la estabilidad y sostenibilidad no sólo de las instituciones, también busca el desarrollo de la infraestructuras, y generación de procesos y acciones encaminadas a consolidar a una administración cada vez más eficiente y promotora, encaminada a promover el valor agregado a los bienes y servicios en una generación de valores agregados, fortalecerá la institucionalidad y la generación de políticas medioambientales transversales.

d) Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Incrementa la cobertura y calidad de atención de trámites y brinda acceso a: planes, proyectos,

presupuestos y gastos públicos. Reafirma su relación civil militar, garantiza el control eficiente de la fuerzas armadas, cumple los compromisos internacionales, gestiona activamente el cuidado del medio ambiente, designación transparente y monitoreo de autoridades judiciales, promueve una cultura de la meritocracia, asegura transparencia y equidad en nuevos contratos y convenios con empresas e impulsa la reforma tributaria adecuada a los intereses de las partes implicadas.

Como resultado del impulso y aplicación de las políticas de estado, El Perú ha mejorado su posición en el ranking mundial de competitividad (según el World Economic Forum de 2012), en relación con años anteriores y se ha mantenido en dicha posición desde el 2014 y el 2015, esperando que para el 2016 siga su crecimiento o mantenga los mismo resultados obtenidos en los diferentes factores y motores de eficiencia que se requiere para el impulso de la economía de acuerdo al cuadro estadístico que se muestra.

Según la tabla 2.1, el Perú ocupa los primeros lugares en Latinoamérica en los rubros de situación macroeconómico, mostrando desempeños positivos y eficiencia en el, mercado financiero, mercado laboral y mercado de bienes, de acuerdo al cuadro estadístico que se muestra.

Tabla 2.1: Reconocimiento del clima favorable de inversión

	2012-2013			2013-2014	
	Ranking	Puntuación		Ranking	Puntuación
Total Perú	61/144	4.28		61/148	4.25
SUBÍNDICES:					
Requerimientos Básicos	69	4.57		72	4.53
Instituciones	105	3.44		109	3.36
Infraestructura	89	3.51		91	3.50
Marco macroeconómico	21	5.95		20	5.91
Salud y educación básica	91	5.38		95	5.36
Motores de eficiencia	57	4.23		57	4.20
Educación superior	80	4.05		86	4.01
Eficiencia en mercados de bienes	53	4.37		52	4.37
Eficiencia en mercado laboral	45	4.56		48	4.50
Desarrollo de mercado financiero	45	4.46		40	4.50
Formación tecnológica	83	3.57		86	3.39
Tamaño de mercado	45	4.40		43	4.46
Factores de innovación y sofisticación	94	3.31		97	3.35
Sofisticación de negocios	68	3.94		74	3.95
Innovación	117	2.69		122	2.76
Fuente: World Economic Forum 2013					

Fuente: BUILDING AND BETTER WORKING WORLD. **Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014/2015**. [en línea]. Lima: EY, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/\\$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf)

Asimismo el Doing Business 2014; el Perú ocupa el puesto 42 de 189 países del ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios, y está posicionado en el segundo lugar dentro de los países de Latinoamérica, lo cual es corroborado por Forbes, según la tabla 2.2.

El Perú destaca principalmente en los indicadores de Protección de los inversionistas (puesto 16), registro de propiedades (puesto 22) y obtención de crédito (puesto 28)

Tabla 2.2: Ranking en Latinoamérica y país para hacer negocios

Doing Business		Forbes	
Ranking para Latinoamérica		Mejores países para hacer negocios	
Posición	País	Posición	País
40	Puerto Rico (Estados Unidos)	22	Chile
42	Perú	52	Uruguay
43	Colombia	53	Perú
53	México	55	Costa Rica
55	Panamá	63	México
77	República Dominicana	66	Colombia
79	Guatemala	80	Brasil
89	Uruguay	92	Paraguay
102	Costa Rica	93	Guatemala
109	Paraguay	96	República Dominicana
Fuente: Banco Mundial - Doing Business 2014		Fuente: Forbes 2013	

Fuente: BUILDING AND BETTER WORKING WORLD. **Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014/2015**. [en línea]. Lima: EY, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/\\$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf)

Se espera que la inversión privada siga creciendo según los indicadores que van de la mano con las políticas del estado, lo que a su vez impulsa el consumo y el poder adquisitivo, el gobierno actual debe mantener la estabilidad jurídica sostenible e impedir fuga de capitales.

2.2. Análisis económico

Realizaremos el análisis en base al crecimiento económico, es decir considerando las proyecciones de la variación porcentual (positiva o negativa) del producto bruto interno (PBI) de la economía peruana en el periodo 2010 - 2021. Considerando que el PBI es una de las herramientas más eficaces para medir el estándar de vida de los países, esto se debe a la relación y medición que existe entre el PBI y diversas variables que miden el bienestar de la población, ya sea en: nutrición, alfabetismo,

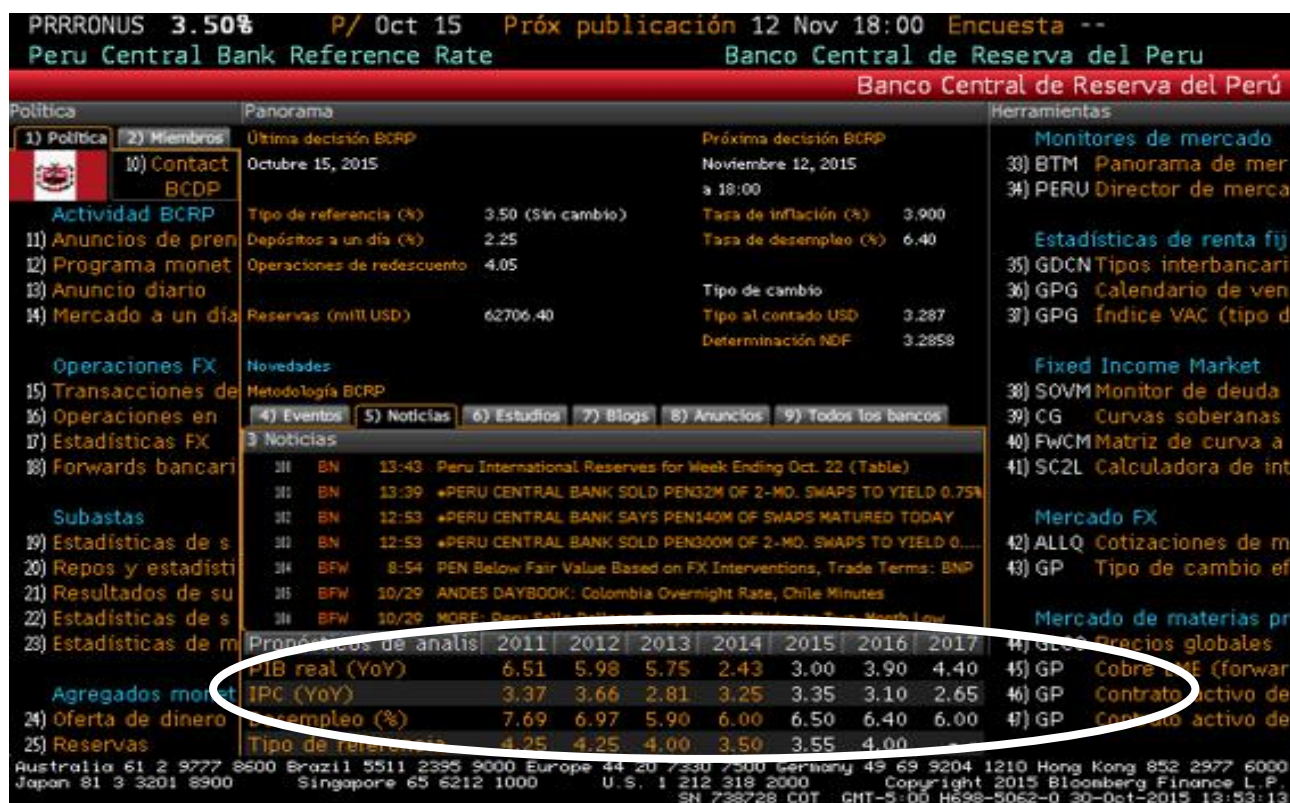
mortalidad infantil, esperanza de vida). Asimismo consideramos otras la inflación y la tasa de interés como variables viables para nuestro proyecto.

2.2.1. Producto Bruto Interno - PBI:

Respecto de la proyección del Producto Bruto Interno, según el estudio realizado por el BCRP (Banco Central de Reserva), muestra una variación propia del comportamiento cíclico de la economía, alcanzando su valor porcentual máximo en el 2015 del 3.0%. Asimismo se prevé un PBI del 3.90% para el 2016 y 4.40% para el 2017.

Sin embargo y según el gráfico 2.1, muestra una probabilidad de ocurrencia de valores del crecimiento del PBI en los años 2016 al 2017, concentrado en la demanda interna, tanto en las exportaciones como sus importaciones, (proyección de los años 2016 al 2017).

Gráfico 2.1: PBI del Banco Central de Reserva
(Años del 2015 al 2017)



Fuente: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. 2015 –Financiera - Bloomberg Professional. Centro de Cómputo de Negocios y Riesgos. Red Lima: UP, Lima UP 2015. [Citado el 30 octubre de 2015]. Disponible en: <http://www.up.edu.pe/prensa/universidad-pacifico-bvl-inauguran-laboratorio-2732>

El gráfico 2.2, elaborado por los diferentes informes y declaraciones del Ministerio de Economía y Finanzas y el banco mundial, que coincide en algunos puntos con el BCRP, resaltando que el PBI del 2016 al 2017 contempla un crecimiento del PBI en torno al 5,0% y proyectando un PBI del 3.9% al cierre del 2015, en un contexto de crecimiento potencial en torno al 5,0% de un ritmo de expansión como el proyectado permitirá cerrar la brecha del PBI sin generar desequilibrios.

Gráfico 2.2: PBI del Banco Mundial
(Años del 2015 al 2017)

País/región/mundo	Contribuidor	World Bank			● Anual	● Trimestral				
Perú	Navegar	● Privado	● Oficial	Comparar c/Composite						
Efectivo / Pronósticos										
Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Actividad económica										
1) PIB real (YoY%)	9.3	1.1	8.4	6.5	6.0	5.8	2.4	3.9	5.0	5.0
2) IPC (YoY%)	5.8	3.0	1.5	3.4	3.7	2.8	3.3	--	--	--
3) Desempleo (%)	8.3	6.4	6.0	7.7	7.0	6.9	6.0	--	--	--
Balanza externa										
4) Cta actual (% del PIB)	-4.4	-0.5	-2.4	-1.9	-2.7	-4.2	-4.0	-4.2	-3.9	-3.6
Balanza fiscal										
1) Presupuesto (% de PIB)	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Tipos de interés										
4) Tipo del Banco Central (%)	6.50	1.25	3.00	4.25	4.25	4.00	3.50	--	--	--
1) Tipos a 3 meses (%)	6.65	1.54	3.14	4.87	4.35	4.13	3.97	--	--	--
4) Nota a 2 años (%)	4.89	1.75	4.02	4.06	3.31	3.72	3.63	--	--	--
50) Titulares										
51) Barclays Global Economic Forecasts as of Oct. 30 (Table)									BN	12:11
52) JPMorgan Global Economic Forecasts as of Oct. 23 (Table)									BN	10/26
53) Barclays Global Economic Forecasts as of Oct. 23 (Table)									BN	10/23
54) JPMorgan Global Economic Forecasts as of Oct. 16 (Table)									BN	10/18
55) Barclays Global Economic Forecasts as of Oct. 16 (Table)									BN	10/16
Australia 61 2 9777 8600 Brazil 5511 2395 9000 Europe 44 20 7330 7500 Germany 49 69 9204 1210 Hong Kong 852 2977 6000 Japan 81 3 3201 8900 Singapore 65 6212 1000 U.S. 1 212 318 2000 Copyright 2015 Bloomberg Finance L.P. SN 738728 COT GHT-5-00 H698-5062-0 30-Oct-2015 13:50:45										

Fuente: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. 2015 –Financiera - Bloomberg Professional. Centro de Cómputo de Negocios y Riesgos. Red Lima: UP, Lima UP 2015. [Citado el 30 octubre de 2015]. Disponible en: <http://www.up.edu.pe/prensa/universidad-pacifico-bvl-inauguran-laboratorio-2732>

Un incremento respecto a años anteriores del PBI significaría un posible aumento en el consumo, lo que implica una oportunidad para el proyecto, pudiendo los peruanos incrementar su gasto en el cuidado de su salud.

Un crecimiento reducido del PBI significaría una posible disminución en el consumo de los peruanos, lo que traería consigo una disminución también en el gasto en el cuidado de la salud, siendo negativo para el proyecto.

De acuerdo a lo explicado y las proyecciones del PBI según el BCRP, el MEF y el recientemente publicado Marco Macroeconómico Multianual, no afectaría a los

niveles socio económicos A2 y B y si a los niveles socio económicos C, D y E.

2.2.2. Inflación

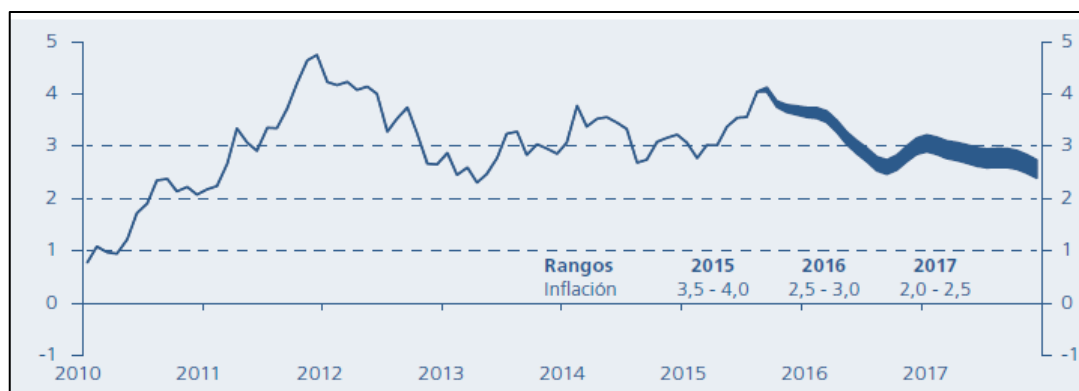
Según el informe realizado por el BBVA Research con proyección al segundo semestre del 2015, muestra una variación del porcentaje de inflación del 3.2%, habiendo alcanzado su menor valor a principios del 2011, llegando en el 2014 a valores que se encontraría entre los valores para la economía peruana del 3.7% y llegando al segundo semestre del 2015 por encima del 4%.

(Señaló Hugo Perea, economista jefe de BBVA Research Perú).

Asimismo, los efectos de riesgo de la inflación son positivos, en cuanto a la tendencia que se muestra a la baja, mostrando un sesgo a la baja entre los periodos del 2016 y 2017, ayudando a percibir la probabilidad que la inflación se ubique en la proyección del 2.4%.

Según el gráfico 2.3, muestra la probabilidad de ocurrencia de los valores futuros, es decir por cada 100 posibles valores futuros del crecimiento del PBI, se espera que 10 se encuentren dentro de las bandas más oscuras o resaltada, las cuales contienen las trayectorias del escenario base, según lo indicado por el Banco Central de Reserva.

Gráfico 2.3: Proyección de la inflación: 2010-2017
(Variación porcentual últimos doce meses)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015-2017**. [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2015-presentacion.pdf>

El aumento de la inflación trae consigo la pérdida del poder adquisitivo de los peruanos, creando una disminución en el gasto del cuidado de su salud y ocio, teniendo como principal prioridad el consumo de artículos de primera necesidad, lo que significa una influencia negativa para el proyecto, todo lo contrario sucedería si al mantener la inflación en valores aceptables, como lo es a partir del 2012 que ha propiciado que la población tenga la opción de gastar mucho más en el cuidado de su salud y ocio siendo positivo para el proyecto.

2.2.3. Tasa de interés

Según el informe realizado por el BBVA Research del segundo semestre del 2015, muestra una estabilidad de la tasa de interés desde el 2011 a principios del 2013, teniendo un ligero decrecimiento a finales del 2014 y 2015. Sin embargo, con los últimos cambios económicos presentados por el BCRP, a principios del cuarto trimestre

del 2015 ha incrementado ligeramente la tasa de política monetaria de 3.5% a 3.55%, que ayuda a favorecer el gasto privado y a la confianza empresarial.

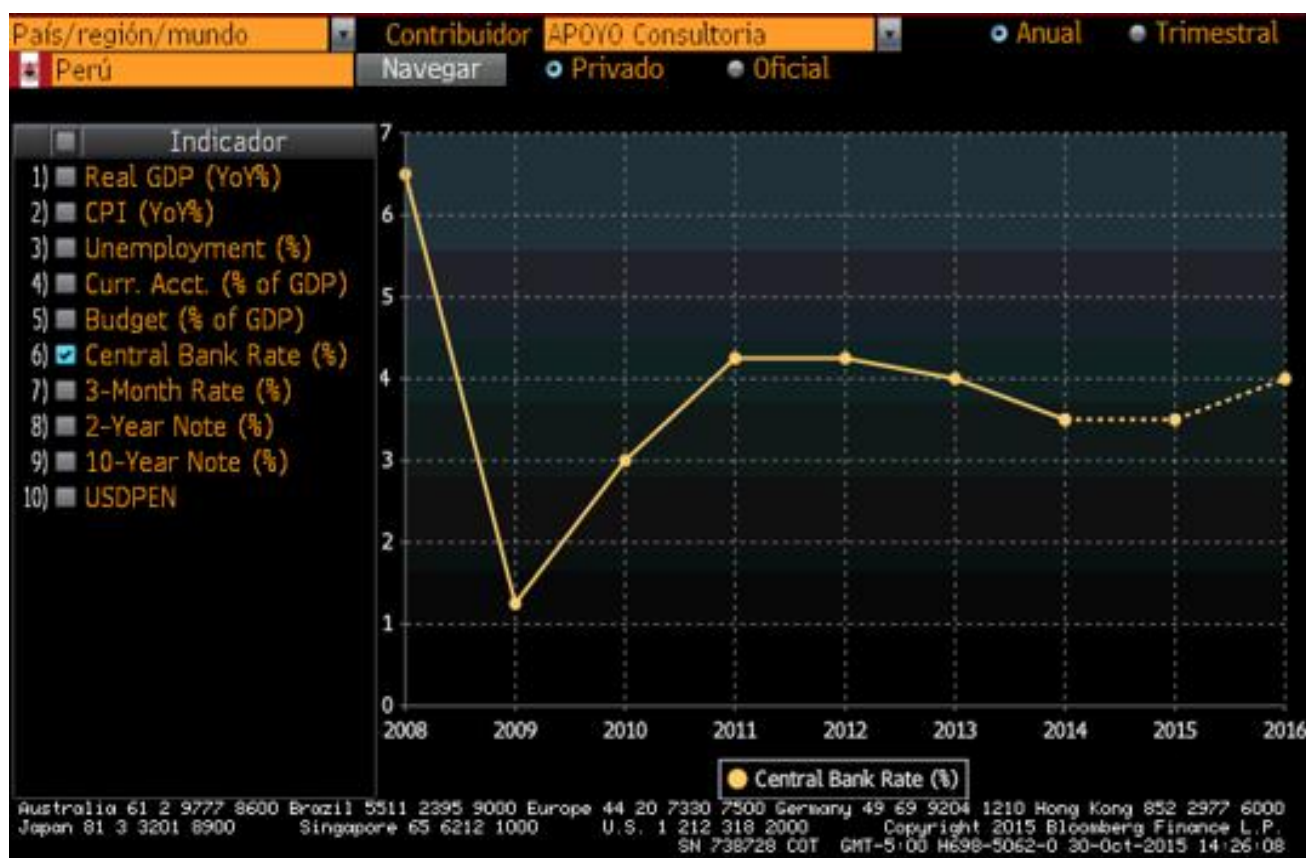
Frente a este dilema, el BCRP optó por priorizar el rol estabilizador de la política monetaria, y según el gráfico 2.4, muestra una tendencia para el cierre del 2015 de 3.55% a 3.60% y proyecta para el 2016 una tasa de 4.0%, siempre que sea convergente con la inflación en el 2015 - 2017 o una economía más débil que lo esperado. Asimismo, el gráfico 2.5, de la consultora Apoyo muestra una tendencia similar a la del BCRP entre 3.55% y 4.0% para el 2016.

Gráfico 2.4: Tasa de referencia del BCRP
(Años 2015 al 2017)

País/región/mundo	Contribuidor	Composite de contribuidor	☒ Anual ☐ Trimestral							
Perú	Navegar	☒ Privado ☐ Oficial								
Efectivo / Pronósticos										
Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Actividad económica										
1) PIB real (YoY%)	9.3	1.1	8.4	6.5	6.0	5.8	2.4	3.0	3.9	4.4
2) IPC (YoY%)	5.8	3.0	1.5	3.4	3.7	2.8	3.3	3.4	3.1	2.7
3) Desempleo (%)	8.3	8.4	8.0	7.7	7.0	5.9	6.0	6.5	6.4	--
Balanza externa										
4) Cta actual (% del PIB)	-4.4	-0.5	-2.4	-1.9	-2.7	-4.2	-4.0	-4.0	-3.5	--
Balanza fiscal										
5) Presupuesto (% de PIB)	--	--	--	--	--	--	0.2	-2.1	-1.6	--
Tipos de interés										
6) Tipo del Banco Central (%)	6.50	1.25	3.00	4.25	4.25	4.00	3.50	3.55	4.00	--
7) Tipos a 3 meses (%)	6.65	1.54	3.14	4.87	4.35	4.13	3.97	--	--	--
8) Nota a 2 años (%)	4.89	1.75	4.02	4.06	3.31	3.72	3.63	--	--	--

Fuente: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. 2015 –Financiera - Bloomberg Professional. Centro de Cómputo de Negocios y Riesgos. Red Lima: UP, Lima UP 2015. [Citado el 30 octubre de 2015]. Disponible en: <http://www.up.edu.pe/prensa/universidad-pacifico-bvl-inauguran-laboratorio-2732>

Gráfico 2.5: Tasa de referencia según Apoyo
(Años 2015 al 2017)



Fuente: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. 2015 –Financiera - Bloomberg Professional. Centro de Cómputo de Negocios y Riesgos. Red Lima: UP, Lima UP 2015. [Citado el 30 octubre de 2015]. Disponible en: <http://www.up.edu.pe/prensa/universidad-pacifico-bvl-inauguran-laboratorio-2732>

El aumento de la tasa de interés para nuestro proyecto sería perjudicial para un financiamiento futuro (crecimiento del negocio o implementación de sucursales), esto conllevaría a reevaluar una futura inversión para mejoras tecnológicas o implementación de nuevos servicios, ya que esta tasa fija establecer un nivel de tasa de interés para las operaciones interbancarias, la cual tiene efectos sobre las operaciones de las entidades financieras con el público.

2.3. Análisis de los factores demográficos

2.3.1. Población

La ciudad de Lima como capital de la república es el centro político, cultural, comercial y financiero del país, su población está constituida de forma heterogénea, multicultural y multirracial; y engloba los diversos niveles socioeconómicos.

Según especialistas (Anexo 01), en los últimos años el Instituto Peruano del Deporte ha incentivado la participación de la población en actividades deportivas; complementando ello, la empresa privada que también promueve actividades deportivas, que se realizan a lo largo del año y que fomentan la competitividad entre los participantes.

2.3.2. Esperanza de vida

En la ciudad de Lima la proyección de la esperanza de vida, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática al año 2020 se encuentra en un promedio de 77.9 años, debido al mejor acceso a los servicios de salud.

El incremento de la esperanza de vida al nacer tiene relación directa con el cuidado de la salud y los hábitos de vida saludables, que son promovidos por entidades públicas y privadas, siendo una influencia positiva al proyecto, como indica la tabla 2.3.

**Tabla 2.3: Lima - Esperanza de Vida al Nacer
(Años 2010-2015 y 2015-2020)**

	2010 - 2015		2015 - 2020	
	NACIONAL	LIMA	NACIONAL	LIMA
TOTAL	74,1	77,2	75,1	77,9
HOMBRES	71,5	74,6	72,5	75,1
MUJERES	76,8	79,8	77,8	80,8

Fuente: INEI – Perú: Proyecciones Departamentales de Población.

La esperanza de vida al nacer es una estimación del promedio de años que viviría un grupo de personas nacidas el mismo año. Es uno de los indicadores de la calidad de vida más comunes. Para el quinquenio 2010-2015 la esperanza de vida al nacer en Lima es de 77,2 años y es diferencial por sexo, 74,6 años para los varones y 79,8 años para las mujeres.

Fuente: MINISTERIO DE SALUD. **Análisis de situación de salud – Red de Salud Tupac Amaru 2013.** [en línea]. Lima: MINSA, 2013. [citado 25 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.minsarsta.gob.pe/pagweb/epidemiologia/asis/ASIS%20RSTA%202013%20FINAL.pdf>
Elaboración propia

2.4. Análisis de los factores tecnológicos

En estos años donde la tecnología juega un papel importante en el desarrollo mundial, el deporte no está exento de esta; el desarrollo tecnológico cada vez se interesa más por conocer los movimientos y las funciones que ocurren en el organismo y aquellas que modulan cada accionar de nuestro cuerpo para luego utilizarlas en otras áreas de la salud.

Técnicas como la Electromiografía (EMG), Goniometría Electrónica, Fotogrametría, Dinamometría con Descarga de Fuerza, ozonoterapia, el uso de células madre o manejo del ADN incidirán como avances tecnológicos que ayudarán al tratamiento de los deportistas a mejorar su rendimiento o mejorar algunas dolencias propias de sus actividades.

Un desarrollo tecnológico acelerado es negativo para el proyecto, debido a que el equipamiento y los profesionales especializados quedarán desactualizados si el desarrollo tecnológico o aparición de nuevos procedimientos médicos cambian drásticamente, caso contrario sucedería si un desarrollo tecnológico progresivo sucede, ya que en este escenario permitirá a la empresa el actualizar su equipamiento así como actualizar en los nuevos procedimientos médicos que se desarrollen a los profesionales especializados, pudiendo ofrecer a los clientes estas nuevas tendencias.

2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Los criterios considerados para identificar los factores externos, se basaron en resumir y evaluar información: económica, social, ambiental, tecnológica y política, considerando los siguientes pasos para su elaboración.

- 1.- Se elaboró una lista de factores externos, para obtener un total de 09 a 20 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas, utilizando proporciones y porcentajes para cada una de ellos.
- 2.- Se asignó una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), donde la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.
- 3.- Se asignó a cada factor externo una clasificación entre 1 y 4, donde indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor, donde: 4 = La respuesta es

Superior, 3 = La respuesta es mayor al promedio, 2 = La respuesta es el promedio y 1 = La respuesta es deficiente.

4.- Se multiplico la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una ponderación ponderada.

5.- Se sumó las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total de ambas variables.

Se puede apreciar que el resultado del análisis de la Matriz EFE en la tabla 2.4, es de 3.41, el cual indica que el plan de negocios propuesto está por encima de la media (2.5) en su esfuerzo por sugerir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas para la organización.

Tabla 2.4: Matriz de Diagnóstico Externo

N°	OPORTUNIDADES	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	IPD Incentiva la participación de actividades deportivas, mediante eventos de distintas disciplinas.	0.07	4	0.28
2	Inflación en valores aceptables del 2.5%.	0.04	2	0.08
3	Incremento del PBI, respecto a años anteriores 4,5% y 5,5% a partir del 2016	0.05	3	0.15
4	Perú, país más atractivo en la región para la inversión privada, según Doing Business.	0.06	4	0.24
5	Las políticas gubernamentales protegen y dan confianza a la inversión local y extranjera.	0.05	3	0.15
6	Juegos panamericanos del 2019 a realizarse en Perú, incrementa la demanda en apertura de Centro de Medicina Deportiva	0.07	4	0.28
7	Disminución de la tasa de interés de referencia del BCRP en 4%. Incrementa la intensidad de préstamos.	0.04	3	0.12
8	Aumento del poder adquisitivo, genera una tendencia a demandar servicios médicos de mejor calidad.	0.06	4	0.24
9	Carencia de Centros Médicos Deportivos	0.07	4	0.28
10	Tendencia a crecer la bolsa de valores en servicios, insumos y equipos de salud	0.04	2	0.08
N°	AMENAZAS	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Desarrollo Tecnológico acelerado.	0.03	3	0.09
2	Incremento de la tasa de interés, dificultad de crédito.	0.04	4	0.16
3	Pérdida del poder adquisitivo, generado por el incremento volátil de la inflación de 2.5% a 4%.	0.04	3	0.12
4	Crecimiento reducido del PBI, menos a 4% para el 2015	0.03	3	0.09
5	Ingresos de empresas competidoras al mercado peruano según Forbes. Competidores Potenciales.	0.06	4	0.24
6	Que el PBI en el 2016 se retraiga en 3,0% y en el 2017 a 4,0%	0.03	2	0.06
7	Existen clínicas o consultorios privados que realizan servicios sustitutos a la medicina deportiva	0.06	4	0.24
8	Desarrollo tecnológico con nuevos procedimientos médicos.	0.05	3	0.15
9	Carencia de especialistas en medicina deportiva y de información de esta especialidad para el proyecto	0.07	4	0.28
10	Cambio en la demanda de diferentes servicios y/o productos	0.04	2	0.08
Total		1.00		3.41

4 = La respuesta es superior, 3 = La respuesta es mayor al promedio, 2 = La respuesta es el promedio, 1 = La respuesta es deficiente.

Fuente: Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. Análisis de la industria

Para proceder al análisis de la industria, se considerará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual sustenta que la intensidad conjunta de las cinco fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector. Cuando estas fuerzas son intensas, las empresas obtendrán rendimientos bajos y cuando no son intensas, las empresas obtendrán rendimientos elevados.

3.1. Rivalidad entre competidores

En el mercado actual las principales empresas dedicadas a este rubro brindan servicios con profesionales de otras especialidades afines y no profesionales con especialidad en medicina deportiva, también existen profesionales médicos que brindan sus servicios de forma independiente en consultorios particulares, brindando únicamente servicios relacionados con su especialidad.

Los posibles competidores que existen en el mercado son aquellos que brindan el servicio de manera parcial a diferencia de lo que se planteara en los siguientes capítulos.

Actualmente, los deportistas son quienes se recomiendan entre sí a los especialistas médicos o empresas de servicios médicos, en función a sus experiencias; en ese sentido la capacidad de retención por parte de los competidores se soporta en el nivel de efectividad en la resolución de las lesiones de los pacientes y

sobre todo por la trayectoria ganada con la atención de deportistas reconocidos.

De acuerdo a Philip Kotler, este grupo de competidores vendrían a ser competidores indirectos ya que el servicio que ellos prestan no es el mismo, sin embargo, su servicio es un sustituto por la carencia del mercado de no contar con Centros de Medicina Deportiva. Cabe señalar que a lo largo de capítulo se considera que existe un grupo de competencia indirecta, que atienden cierta demanda y están posicionados mediante otro concepto de negocio y/o consultorios².

Competidores con servicios sustitutos, tenemos:

- Clínica Chacarilla.
- Centro de Rehabilitación Física y del Dolor – CERFID
- MediSport
- Fisioestética Olpas – OLPA
- ChungTang Rafael
- R y J Global Trading SCRL
- Clínicas Locales

A pesar que estas empresas de servicios médicos son conocidas por su trayectoria acumulada a través de los años e intentar adecuar su infraestructura, no lograron posicionarse en el mercado al no brindar una atención integral en medicina deportiva.

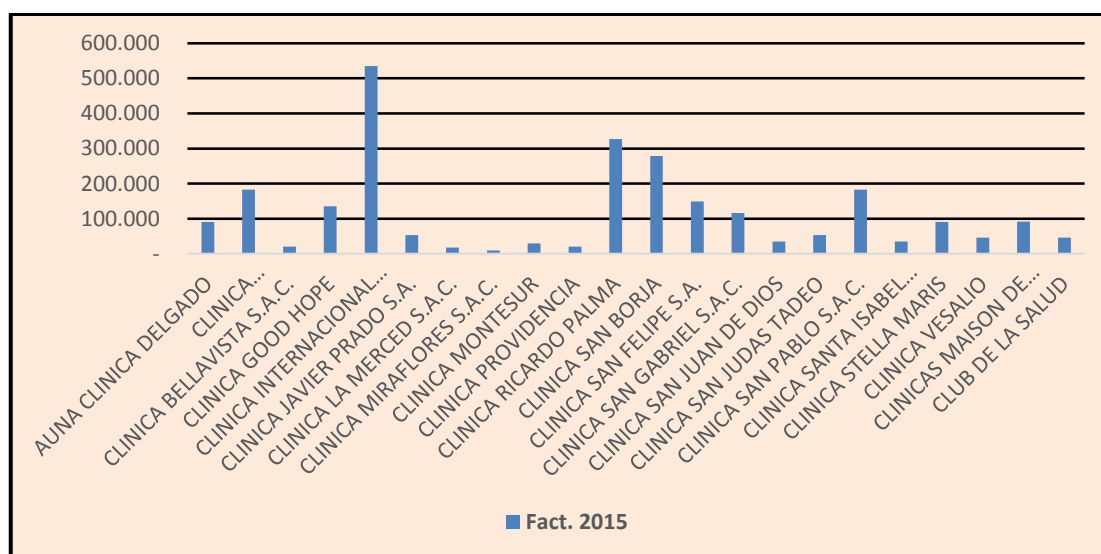
² KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. 2006. **Dirección de Marketing**. 12ª ed. México D.F. : Pearson Educación, 2006.

Esta falta de consolidación se da debido a que su sistema de atención en salud se basa principalmente en dar atención recuperativa basada en una “cadena terapéutica”, básica, inmutable y lineal para casi todos los pacientes y realizada por Fisioterapeutas sin capacitación en medicina deportiva ni por especialistas integrales con formación en todas las vertientes requeridas para un adecuado tratamiento, sumado a ello las demoras terapéuticas deliberadas, hacen que el servicio sea poco accesible y poco atractivo.

Después de haber identificado a nuestros rivales y su trayectoria que ejercen en el mercado, empezaremos a dimensionar la proporción de mercado que tienen tanto las clínicas privadas como nuestros rivales que prestan los servicios sustitutos.

En el gráfico 3.1, se muestra una relación de las clínicas TOP de Lima y su facturación en el 2015 en soles, resaltando entre ellas: La clínica Internacional con el 21.85% de la facturación total (S/. 2.5MM) del mercado privado en Lima, seguido de La Clínica Ricardo Palma y San Borja, con 12.85% y 10.97% respectivamente.

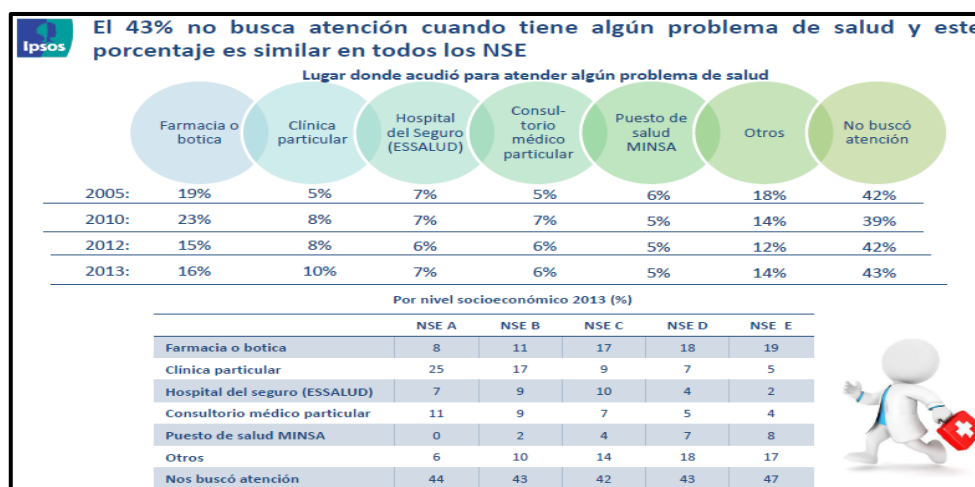
Gráfico 3.1: Clínicas TOP Lima, Facturación 2015
(En miles de soles)



Fuente: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. **Empresas TOP-Clínicas. (2008-2015)**. [en línea]. Lima: UP, 2016. [citado 11 julio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.toponlineapp.com/toponline/index.php?r=bases/completavip>

También consideramos los indicadores estadísticos de IPSOS 2014, basados en la información del INEI, donde nos muestra: **los lugares donde acudió para atender algún problema de salud**, evidenciando las clínicas privadas 10%, consultorios médicos particulares 6% y otros 14%, teniendo un porcentaje alto del 43% que nunca asistió. De la misma forma la misma tabla 3.1, desagrega el porcentaje de atención por nivel socioeconómico, considerando los NSE A y B con porcentajes del 25% y 17% en clínicas privadas y consultorio médico particular con 11% y 9%.

Tabla 3.1: IGM-Niveles Socioeconomicos 2014 - Lugar donde acudio por un problema de Salud



Fuente: IPSOS APOYO. **Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2014 – Educación y salud en el hogar.**
Lima: Ipsos, 2016.

Asimismo, la tabla 3.2, muestra los indicadores de niveles socioeconómicos 2015 de IPSOS,³ donde también nos muestra: los lugares donde acudió para atender algún problema de salud, evidenciando de la misma forma, el porcentaje de atención por nivel socioeconómico, considerando los NSE A y B con porcentajes del 26% y 13% en clínicas privadas y consultorio médico particular con 9% y 6%. Disminuyendo a 31%, aquellos que no buscaron atención.

³ IPSOS APOYO. **Perfiles Socioeconómicos en Lima 2015.** [en línea]. Lima: Ipsos, 2016. [citado 10 julio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en <http://www.ipsos.pe/content/perfiles-socioecon%C3%B3micos-en-lima-2015>

Tabla 3.2: IGM-Niveles Socioeconomicos 2015 - Lugar donde acudio por un problema de Salud

Años	Farmacia o botica	Clinica particular	Hospital del Seguro (ESSALUD)	Consultorio médico particular	Puesto de salud MINSA	Otros	No buscó atención
2005	19%	5%	7%	5%	6%	18%	42%
2010	23%	8%	7%	7%	5%	14%	39%
2012	15%	8%	6%	6%	5%	12%	42%
2013	16%	10%	7%	6%	5%	14%	43%
2014	17%	8%	7%	5%	5%	12%	31%

Por NSE 2014					
Lugar donde acudió	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Farmacia o botica	7%	11%	17%	22%	22%
Clinica particular	26%	13%	7%	4%	2%
Hospital del seguro (ESSALUD)	4%	10%	9%	4%	2%
Consultorio médico particular	9%	6%	5%	4%	4%
Puesto de salud MINSA	1%	2%	4%	6%	9%
Otros	9%	11%	11%	12%	13%
No buscó atención	32%	30%	33%	30%	27%

Fuente: IPSOS APOYO. **Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2015 – Educación y salud en el hogar.** Lima: Ipsos, 2016.

Podemos resumir que el sector de salud privado, tiene un alto porcentaje del mercado en Lima y que está dividido por aquellos que asisten a una clínica privada y aquellos que asisten a consultorios privados, solo en el NSE A y B, han asistido entre el 2013, 42% y 20%, así como el 39% y 15% en el 2014, este porcentaje no ha variado significativamente desde el 2010 al 2014 y tiende a mantenerse en el mismo rango entre 2015 y 2016. Según IPSOS. Cabe señalar que la proporción de mercado de nuestros rivales se encuentran en los consultorios privados y clínicas privadas ya que su servicio es considerado a nivel estadístico similar a cualquier atención, es decir no diferencia por especialización.

Por otro lado, considerando las entrevistas a profundidad donde resaltan los comentarios del **Dr. Rafael Quiñones, médico cirujano, especializado en medicina deportiva de Cuba.**⁴ Y la

⁴ “Clínicas privadas amplían sedes y aumentan inversión en servicios”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 02/09/2013. [citado 02 septiembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/clinicas-privadas-amplian-sedes-y-aumentan-inversion-servicios-2074989>

consultora Arellano Marketing, nos informa; que el crecimiento económico del país se ve traducido en la demanda de servicios privados de salud en Lima, ese mismo estudio arroja un 21% de la población de Lima que cree que las clínicas privadas podrán atender la demanda con buena atención y servicio⁵.

Esto explica que el grupo de clínicas detallado como competencia indirecta no logra posicionarse en el mercado al no brindar un servicio integral en medicina deportiva. Considerando que a la fecha no hay forma de dimensionar una participación de mercado de los competidores indirectos debido a la carencia de información, a la vez consideramos que si hay una participación que atiende la demanda. Esta participación se ha dimensionado de manera cualitativa considerando sus fortalezas y debilidades de cada competidor y se encuentra detallada como los competidores más representativos en el capítulo 4: Estructura competitiva de mercado.

En la tabla 3.3 se muestra como los segmentos altos y medio-altos de clínicas privadas y empresas prestadoras de seguros; serán cada vez más competitivas, especialmente en Lima. Mejorando su infraestructura, instalaciones, calidad de servicio y atención, con el fin de seguir en competencia y tener más participación en el mercado.

⁵ “Clínicas privadas amplían sedes y aumentan inversión en servicios. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 02/09/2013. [citado 02 septiembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/clinicas-privadas-amplian-sedes-y-aumentan-inversion-servicios-2074989>

Tabla 3.3: Competencia entre diferentes Segmentos de Salud en Lima

	Solo Prestación	Prestación y aseguramiento
NSE Alto y Medio-Alto	   	 
NSE Medio	 	
Otros que aún no han anunciado planes de inversión.	 	 

Fuente: APOYO CONSULTORÍA. **Inversiones empresas privadas sector salud.** Lima: Apoyo Consultoría, 2014.
Elaboración propia

La idea de este plan de negocio es buscar la Ventaja Competitiva, sobre nuestros posibles competidores; que será enfocada en la atención Integral, con más servicios y nuevas características, productos novedosos como son la:

- La nutrición Deportiva.
- Laboratorios Biodinámicas.
- Laboratorios de Antropometría.
- Y tratamiento de dolor con Ozono

Por lo anteriormente expuesto, podemos concluir que las empresas existentes no ejercen poder sobre la industria debido a que no poseen todos los especialistas médicos relacionados a la medicina deportiva, en especial médicos deportivos y la infraestructura adecuada, lo que representaría el concepto de un servicio integral.

En la matriz de atraktividad, se considera que la baja rivalidad entre los competidores se evidencia en la baja diversidad de competidores directos que improvisan tratamientos, falta de médicos especialistas, falta de un servicio integral, etc... Y esta baja rivalidad hace que la industria se vuelva interesante y la rivalidad entre competidores sea muy atractiva, como se muestra en la tabla 3.4

Tabla 3.4: Matriz de Atraktividad – Rivalidad entre Competidores

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Crecimiento del sector	Rapido						Lento
Características del servicio	Salud						Especializado
Médicos Especializados	Bajo						Alto
Implementación de Ozono	Salud						Especializado
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo
Servicio Integral	Bajo						Alto
Disponibilidad de Especialistas Médicos	Bajo						Alto
Infraestructura Adecuada	Bajo						Alto

Elaboración propia

3.2. Ingreso potencial de nuevos competidores

El desarrollo económico del país, ha impulsado el crecimiento del sector salud para la atención de una demanda solicitante de servicios de mayor calidad y especialización, muestra de ello es la proliferación o expansión de las clínicas en Lima Metropolitana y en las diversas provincias del país.

Hoy en día, estas empresas por su poder adquisitivo pueden imitar ciertos modelos de negocios, están invirtiendo en

infraestructura, mantenimiento, calidad de servicio, ubicación y captar nuevos segmentos con nuevos productos.

En la tabla 3.5 se muestra las empresas privadas del sector que están empezando a trabajar en mejorar sus infraestructuras, así como llegar a los diferentes NSE B y C. Esta inversión será del 2014 al 2017 por \$800, 000,000 de dólares, según APOYO.

Tabla 3.5: Inversión en Centros médicos y Clínicas privadas

Grupo Empresa	Principales inversiones
	<i>Construcción de Centros Médicos y Clínicas en Lima y Provincias</i> <i>Construcción de equipos y ambulancias, ampliación de instalaciones y capacidad hospitalaria</i>

Fuente: APOYO CONSULTORÍA. **Inversiones empresas privadas sector salud.** Lima: Apoyo Consultoría, 2014.
Elaboración propia

El 12 enero de 2013 los Ministerios de comercio exterior de Cuba y el ministerio de relaciones exteriores de Perú firmaron un convenio, estableciendo programas de cooperación y ayuda técnica que comprenderán los periodos del 2013 al 2016 cuyas áreas prioritarias son salud, educación y deporte. Según los anexos estos programas que abarcan el sector Salud y Deporte, ayudara que los médicos deportivos peruanos y de otros servicios médicos; se definan para recibir cursos de posgrados internacionales y servicios médicos especializados en medicina

deportiva. Esta barrera de ingreso con Médicos Especialistas en medicina Deportiva ya podrá ser superada en un futuro con médicos locales especializados⁶.

Barreras de Entrada

Si bien las barreras de entrada son altas, esto debido que se necesita todo el Know How de este negocio para empezar, como: Inversión en infraestructura, médicos especialistas en medicina deportiva y otros conocimientos, pero que no deja de ser muy atractivo para el ingreso potencial de inversión por ser un servicio fácil de imitar. Como se puede apreciar en la tabla 3.6.

Tabla 3.6: Matriz de Atractividad – Barreras de Entrada

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Crecimiento del sector	Rápido						Lento
Médicos Especializados en Medicina Deportiva	Alto						Bajo
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo
Inversión en Infraestructura	Alto						Bajo
Servicio Integral	Alto						Bajo
Diferenciación del Servicio	Alto						Bajo
Experiencia en el Mercado	Alto						Bajo

Elaboración propia

Barreras de Salida

De acuerdo a la evaluación las barreras de salida son altas, debido al alto costo de la inversión que se realiza; en diferentes

⁶ PRESIDENCIA.GOB.PE. **Perú y Cuba firman convenios de cooperación en salud, cultura, educación y deporte**. [en línea]. Lima: Presidencia.gob.pe, 2013. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.presidencia.gob.pe/peru-y-cuba-firman-convenios-de-cooperacion-en-salud-cultura-educacion-y-deporte>

activos, ya sea tangibles como intangibles, pero sin dejar de lado que estamos frente a competidores potenciales que manejan temas de economía de escala, ventajas competitivas en costos, etc... Sin dejar de ser atractivo para salir de esta industria. Como se puede apreciar en la tabla 3.7.

Tabla 3.7: Matriz de Atractividad – Barreras de Salida

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Costos de Inversión	Alto						Bajo
Traspaso de Patrimonio a Otras Empresas	Alto						Bajo
Contratos de Alianzas	Alto						Bajo
Contratos con Proveedores	Alto						Bajo
Restricciones Gubernamentales	Alto						Bajo

Elaboración propia

El ingreso de nuevos competidores ejerce poder de negociación sobre la industria, debido a que es un modelo de negocio fácilmente imitable, teniendo como única Barrera de entrada a la disposición de Médicos Especialistas en medicina del Deporte, siendo esto un factor escaso en el medio local.

3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los servicios ofrecidos por otros médicos especialistas, fisioterapeutas, quiroprácticos, rehabilitadores y clínicas particulares brindan atenciones sustitutas de forma independiente, esto significa una competencia en ciertos servicios por sus precios bajos y su trayectoria en el mercado.

Parte del problema también radica en que el cliente desconoce un servicio de calidad y que por idiosincrasia tiende compulsivamente a decantarse por el precio más bajo.

En este rubro de la industria, existe poder de negociación de los productos sustitutos debido a que los profesionales descritos en el párrafo anterior pueden ofrecer parcialmente los servicios a un precio menor, afectando la demanda en la medida que el cliente no perciba la propuesta valor planteada en este proyecto.

Consideramos que la principal materia prima para brindar un servicio de alta calidad está respaldada por el nivel de especialización de los profesionales de la salud, esto hace la diferencia entre un profesional altamente capacitado frente a otro.

En ese sentido la capacitación y formación profesional en medicina deportiva se realiza fuera del país, lo cual demanda una alta inversión para este fin; esto hace que los médicos especialistas sean un número muy escaso para atender un mercado potencial en crecimiento en el Perú, lo que les otorga gran poder de negociación.

En la matriz de atractividad, la amenaza de productos sustitutos es alta, por lo que resulta un negocio entre atractivo y muy atractivo para su ingreso, esto debido a que los profesionales realizan labores de manera parcial y precios cómodos, sin percibir valor del servicio, de acuerdo a la tabla 3.8.

Tabla 3.8: Matriz de Atractividad – Productos Sustitutos

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Precios Bajos	Alto						Bajo
Posicionamiento en el Mercado	Alto						Bajo
Servicios Parciales	Alto						Bajo
No se Percibe Valor en el Servicio	Bajo						Alto
Profesionales Calificados	Alto						Bajo
Servicio Integral	Bajo						Alto
Médico Deportivo	Bajo						Alto

Elaboración propia

3.4. Capacidad de negociación de los proveedores

En el mercado actual hay una gran cantidad de proveedores locales, los que para un mejor estudio los hemos dividido en dos grupos.

3.4.1. Insumos y/o medicamentos

Respecto a los insumos utilizados en los servicios de salud deportiva, el mercado nacional está abastecido y cuenta con múltiples proveedores que generan una competencia entre ellos impactando sobre los precios, calidad de los productos, tamaño del pedido y facilidades de pago, por lo cual no ejercen poder de negociación en la industria.

3.4.2. Equipos e instrumental

Respecto a los equipos e instrumental utilizados en los servicios de salud deportiva, el mercado nacional está abastecido y cuenta con múltiples proveedores que generan una competencia entre ellos impactando sobre los precios,

calidad de los productos, tamaño del pedido y facilidades de pago, por lo cual no ejercen poder de negociación en la industria.

De acuerdo a la matriz de atraktividad, la capacidad de negociación de los proveedores es bastante baja, generando un ambiente bastante atractivo para hacer negocios sobre los proveedores, como se aprecia en la tabla 3.9.

Tabla 3.9: Matriz de Atraktividad – Negociación de los Proveedores

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Insumos y Medicamentos a Precios Bajos	Bajo						Alto
Facilidades de Pago a Proveedores	Alto						Bajo
Instrumentos a Precios Bajos	Bajo						Alto
Calidad de Productos	Bueno						Malo
Número de Proveedores	Mucho						Poco
Variedad de Productos	Mucho						Poco
Especialistas Médicos	Bajo						Alto
Médico Deportivo	Bajo						Alto

Elaboración propia

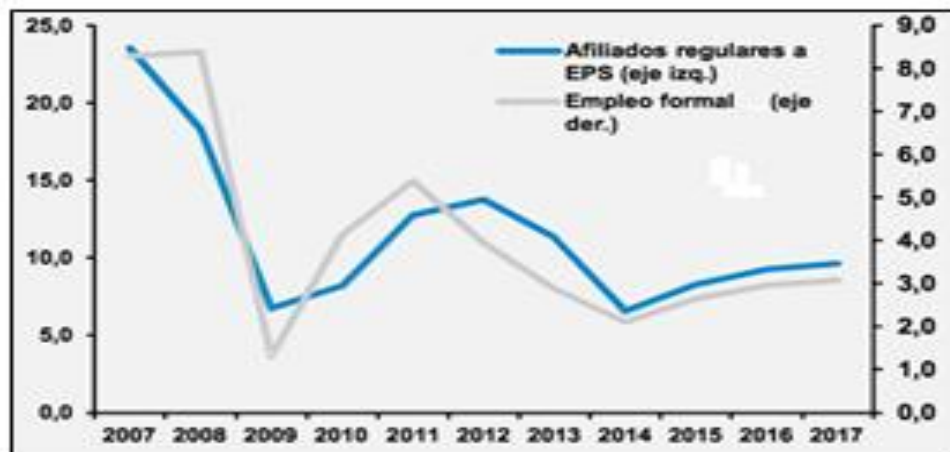
3.4.3. Servicios y/o Seguros

Con respecto a las alianzas que realizan los diferentes proveedores en este caso las aseguradoras con las EPS; Se consideró que las proyecciones realizadas en agosto del 2014, según el MINTRA y APOYO, crecerán un 9% en los próximos años y que según Pacifico Seguros, esperan que para el cierre del 2014 cuenten con 800,000 asegurados, con un crecimiento del 10% y 12% anual.

Esta parte del mercado si bien es una buena proporción, no correspondería al presente plan de negocios por su poder de negociación y dependencia que se generaría para nuestro plan, ya que este tipo de proveedor captaría cierta proporción del mercado a precios mínimos que no convendría. Una vez instalado y puesto en marcha este plan de negocios se podría incursionar en buscar clientes mediante aseguradoras y EPS, con cierta capacidad de negociación y precios razonables.

En el gráfico 3.2 se puede apreciar las tendencias entre las empresas de 10 a más trabajadores y afiliados regulares a EPS hasta el 2017.

Gráfico 3.2: Afiliados regulares a EPS y Empleo formal urbano



Fuente: APOYO CONSULTORÍA. Tendencias afiliadas regulares y EPS. Lima: Apoyo Consultoría, 2015.

3.5. Poder de negociación con los clientes

Las personas dedican más tiempo y recursos al cuidado de la salud y el deporte, es así que el principal cliente de la industria

son los deportistas amateurs, amateurs avanzados y profesionales quienes tienen la necesidad de mejorar su condición física o salud; ellos ejercen un poder de negociación alto, porque el costo de cambiarse a otra fuente de servicio es bajo; es decir que pueden cambiar rápidamente dado que existen empresas que brindan servicios sustitutos que pudieran satisfacer, en una primera instancia, sus necesidades, aun cuando son conscientes de no recibir un servicio integral en medicina deportiva.

Los clientes ejercen un alto poder de negociación, estando entre atractivo y muy atractivo, evidenciando que son la principal razón de ser del negocio, dejando un mercado necesitado por atender en; servicios integrales, precios bajos, como se muestra en la tabla 3.10.

Tabla 3.10: Matriz de Atractividad – Negociación de los Clientes

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Costo de Cambio a otro Proveedor	Alto						Bajo
Servicios Sustitutos	Alto						Bajo
Servicio Integral	Bajo						Alto
Rentabilidad de los Clientes	Alto						Bajo

Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado por IPSOS Perú, señala que 1 de cada 4 personas requirió asistencia médica en los últimos 12 meses y no se atendió por tener que esperar mucho para conseguir una cita o por problemas económicos. Esta es una de las causas que maximiza la capacidad de negociación del cliente

frente al servicio. El presente plan de negocios tiene la ventaja de presentar un servicio integral, y además de tener a todas las especialidades en un mismo centro, asistiendo en todas las necesidades requeridas por el cliente, minimizando el poder de negociación del cliente por este lado del servicio.

La tabla 3.11 muestra las necesidades prioritarias que tienen las personas en su vida diaria, en los diferentes NSE; teniendo un promedio el Tema Salud de 38%, proporción que manifiesta un alto porcentaje de necesidad por buenos servicios en Salud.

Tabla 3.11: Necesidades prioritarias

¿Cuál de los temas es el más importante en su vida diaria?

Tema	Total	Nivel Socioeconómico				
		A	B	C	D	E
Salud	38%	36%	40%	37%	37%	40%
Seguridad	36%	50%	40%	29%	32%	26%
Trabajo	11%	6%	7%	10%	14%	14%
Educación	10%	6%	8%	11%	9%	11%
Vivienda	5%	1%	5%	3%	8%	5%

Elaboración propia

Evaluación Global de la Matriz de Atractividad:

La calificación obtenida de 5 es equivalente a muy atractiva, se obtiene mediante la suma global de cada fuerza y se divide entre 6 obteniendo el resultado indicado. Este resultado de muy atractiva, indica que nos encontramos en una industria, donde la competencia es limitada en cuanto a servicio diferenciador, hay un crecimiento medido, hay una gran variedad de proveedores dispuestos a dar todas las facilidades para la compra de sus insumos y herramientas médicas.

Considerando que existe cierto poder de los clientes, los sustitutos y el ingreso de competidores potenciales, esto se puede manejar mediante un servicio especializado que atienda un mercado necesitado de especialistas médicos y sobre todo que se tenga todo el Know-How que se necesita. Como se muestra en la tabla 3.12.

Tabla 3.12: Matriz de Atractividad de la Industria

	1	2	3	4	5
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Rivalidad entre Competidores					
Poder de los Proveedores					
Poder de los Clientes					
Disponibilidad de Sustitutos					
Barreras de Entrada					
Barreras de Salida					
Evaluación Global					

Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. Estructura competitiva de mercado

El mercado de la medicina deportiva se caracteriza por la poca presencia de competidores calificados ya que ninguno de ellos brinda servicios integrales, no obstante, esta carencia es superada con servicios sustitutos; por ello se evaluará las variables identificadas anteriormente, así como las suministradas por expertos y su impacto en la propuesta de valor planteada.

4.1. Análisis del nivel competitivo

4.1.1. Factores claves de éxito:⁷

Los factores claves del éxito como estrategia de la empresa, son aquellos que, le permiten sobrevivir y prosperar a una organización en un mercado altamente competitivo. El presente proyecto considera que se debe estar atento a los siguientes cambios:

- Proporcionar a los consumidores lo que quieren o desean conseguir.
- Atento a los cambios de factores externos que te puedan afectar frente a la competencia.

Para satisfacer los deseos de los consumidores, es importante conocer el tipo de clientes a donde apuntamos, y considerarlos la razón de ser de la

⁷ FRED R., David. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

organización. Una vez que se sabe cuáles y quienes son los clientes, se estudiará sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué deciden escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, el plan de negocios, podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.⁸

En un mercado tan competitivo como el actual, las empresas deben ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, se busca conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compete en precios o diferenciación de los productos/servicios.

Asimismo, existen competidores con servicios sustitutos tanto en la ciudad de Lima como en otras provincias del Perú. Debido a la gran variedad de ofertas de servicios médicos, nos vamos a centrar en Lima Metropolitana, analizando los competidores más cercanos a nuestra localización.

Además de los servicios médicos sustitutos ya existentes, deberemos tener en cuenta posibles aperturas de clínicas como posibles competidores futuros que puedan entrar en el mercado con facilidad, ya que como vimos en capítulos anteriores uno de los problemas que

⁸ FRED R., David. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

atraviesa este sector es; la incursión de competidores potenciales y la apertura de nuevas clínicas y sucursales en Lima Metropolitana.

Realizaremos un análisis detallado de nuestra competencia más directa especificando sus servicios, clasificándolo según sus posibles fortalezas y debilidades, así como una breve reseña de su ingreso al mercado:

✓ **Medisport⁹:**

Fue inaugurada el 24 de abril de 1984, en su primer local en la av. Guzmán Blanco en Lima. El padrino fue el Dr. Darío Delgado, en ese momento presidente de la Sociedad Peruana de Ortopedia y Traumatología. La madrina, la Sra. Reneé Jaico.

Medisport es el primer centro dedicado a la atención de deportistas con el uso de la Artroscopia. Se operaron muchos jugadores famosos, como: Cesar Cueto, Fernando Cuellar, Alberto Eugenio, etc.

Actualmente brida consultas de lesiones deportivas traumáticas y especialmente de rodilla y otras articulaciones, común en los futbolistas.

Asimismo, cabe resaltar que cuentan con profesionales de alta capacitación, es reconocido en el mercado por su tratamiento de lesiones y los complementa con rehabilitación.

⁹ MEDISPORT. **Staff y Servicios**. [en línea]. Lima: Medisport, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.medisportperu.net/staff-y-servicios>

✓ **Cerfid:**¹⁰

Inicio sus labores el 18 de agosto del 2003, en la sede de la Av. Arequipa 1802 – Lince y desde el 15 de marzo del 2008 amplió su atención en la sede Clínica de Día, 7mo piso del centro comercial Jockey Plaza. Brindando servicios de medicina física y rehabilitación, dirigidos principalmente al manejo del dolor musculoesquelético, de columna vertebral, con el motivo de reintegrar pronto al paciente a sus actividades. Actualmente cuenta con convenios de atención con FOPASEF, SEMEFA y Clínica San Felipe, reconocidas instituciones comprometidas en brindar atención de calidad.

Asimismo, cabe resaltar que cuentan con profesionales de alta capacitación, es reconocido en el mercado moderadamente, tratamiento de rehabilitación clásicos, realiza medicina deportiva en la parte recuperativa.

✓ **Clínica Chacarilla:**¹¹

La clínica Chacarilla pertenece al complejo hospitalario San Pablo, la red privada de salud más grande del Perú. Es un concepto único en el país, ofrece la tecnología médica y tratamientos en medicina física, sobretodo en rehabilitación deportiva,

¹⁰ CENTRO ESPECIALIZADO DE REHABILITACIÓN FÍSICA Y DEL DOLOR. **Historia**. [en línea]. Lima: CERFID; 2015. [citado 12 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.cerfid.com.pe/123/Historia>

¹¹ CLÍNICA CHACARILLA. **Quiénes somos**. [en línea]. Lima: Clínica Chacarilla, 2015. [citado 12 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.chacarilla.com.pe/la-clinica/>

rehabilitación cardiovascular, rehabilitación pulmonar, rehabilitación de pie diabético, terapia de lenguaje psicología y nutrición, cuenta también con una buena infraestructura, más que todo corporativo, médicos calificados y algunos servicios, este modelo de negocio tiene menos de 1 año en el mercado, su nivel de publicidad es alta. Asimismo, cabe resaltar que, según las indagaciones e investigación realizada por expertos, no realiza todo el ciclo de atención que la medicina deportiva abarca, como; Servicio Integral, este centro médico su especialidad es la Rehabilitación y sus debilidades; que no realiza procedimientos y tratamientos especializados en patologías dolorosas, también cuenta servicio de medicina del dolor.

Una vez analizado la competencia más directa, observamos que se trata de una competencia ligeramente competitiva ya que se trata de centros médicos con varios años en el mercado. La mayoría cuenta con muchos años de experiencia en el tratamiento de lesiones, pero no logran posicionarse con un servicio diferenciador, el cual lo veremos en el capítulo VII.

4.1.2. La Matriz de Perfil Competitivo:

En la MPC se identifica los principales competidores de una organización, también las fortalezas y debilidades principales en relación a su posición estratégica que se

toma como muestra, la elaboración en ponderaciones y puntuaciones totales es similar a la matriz EFE y tienen el mismo significado. Los pasos para la elaboración son los siguientes:

1.- Se elabora una lista de factores críticos de éxito a nivel competitivo, estos pueden ser de 09, 10 o 12 factores. Del mismo modo se escoge 2 o 3 rivales que sean parte de tu competencia. Para los factores deben incluir variables tanto internas como externas utilizando proporciones y porcentajes para cada una de ellos.

2.- Se asignó una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (No importante) y 1.0 (Muy importantes), donde la suma de todas las ponderaciones debe ser 1.

3.- Se asignó a cada competidor una clasificación entre 1 y 4, donde indique qué tanto reaccionan las estrategias más competitivas de cada organización a cada factor de la industria, donde; Fortaleza principal = 4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor = 2 y Debilidad principal = 1.

4.- Se multiplico la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación por cada competidor.

5.- Se sumó las puntuaciones por cada competidor.

Debemos tener en cuenta que, en esta matriz de competitividad, sus factores críticos de éxito son más amplios, no incluyen datos específicos e incluso orientar los datos en temas internos.

A continuación, analizaremos la tabla 4.1 de la Matriz de Perfil Competitivo clasificándolo según sus posibles fortalezas y debilidades de la competencia:

Tabla 4.1: Matriz de Nivel Competitivo

GRUPO ESTRATEGICO	
MERCADO	SALUD
SEGMENTO	LESIONES OSTEOMUSCULARES Y DEPORTISTAS
COMPETIDOR FUERTE 1	MEDISPORT
COMPETIDOR FUERTE 2	CLINICA CHACARILLA

MATRIZ DE NIVEL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA		MEDISPORT		CLINICA CHACARILLA	
		PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
Calidad del servicio	0.13	4	0.53	3	0.40	3	0.40
Tratamiento altamente especializado	0.13	4	0.53	3	0.40	3	0.40
Implementación de Ozonoterapia	0.09	4	0.38	4	0.38	3	0.28
Tecnología biomédica	0.10	3	0.29	3	0.29	3	0.29
Médicos de prestigio	0.13	4	0.53	4	0.53	3	0.40
Convenios corporativos	0.10	3	0.29	3	0.29	3	0.29
Ubicación geográfica	0.10	4	0.39	4	0.39	4	0.39
Publicidad	0.10	3	0.29	2	0.19	4	0.39
Posicionamiento de la marca	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
TOTAL	1		3.59		3.23		3.08
CALIFICACION: 1. = Debilidad Principal 2. = Debilidad Menor 3. = Fortaleza Menor 4. = Fortaleza Principal							

Fuente: FRED R., David. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.
Elaboración propia

Las estrategias de la organización aprovechan con eficacia las fortalezas y minimizan los efectos negativos de las debilidades. Es decir, con un promedio ponderado de 3.59 indica que El Centro de Medicina Deportiva capitaliza mejor las fortalezas

respecto a los otros competidores, considerando que las opciones planteadas están referidas a servicios sustitutos. No obstante, debemos tener en cuenta que MEDISPORT está actuando con posición hegemónica en el mercado, y ante un potencial competidor: profesional, versátil y organizado su nivel de respuesta puede ser medio-bajo.

El objetivo del Centro de Medicina Deportiva, será de un trato personalizado al paciente, calidad de servicio, buscar que el paciente se reintegre rápidamente a sus actividades.

4.1.3. Comparativo de tratamientos:

En la tabla 4.2 realizamos un comparativo de tratamientos por empresa, podemos apreciar que estas empresas no manejan un servicio diferenciador e integral que reúna todas las especialidades, como se ha detallado en los anteriores capítulos; su servicio es netamente sustituto¹², ¹³.

De las empresas analizadas, el centro médico que se aproxima a nuestras características; es Medisport, se trata de un negocio con ciertos tratamientos y consultorios de dimensiones similares.

¹² MEDISPORT. **Staff y Servicios**. [en línea]. Lima: Medisport, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.medisportperu.net/staff-y-servicios>

¹³ CENTRO ESPECIALIZADO DE REHABILITACIÓN FÍSICA Y DEL DOLOR. **Nosotros**. [en línea]. Lima: CERFID, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.cerfid.com.pe/67/Nosotros>

Tabla 4.2: Comparativo de tratamientos por la competencia

	ESPECIALIDADES	MEDISPORT	CEMDER	C. CHACARILLA
Consultorios	Medicina Deportiva			X
	Traumatología	X		
	Ozonoterapia			X
	Rehabilitación	X	X	X
	Neurología			
	Psicología			X
	Nutrición			X
Procedimientos	Cirugías	X		
	Rehabilitación	X	X	X
	Ozonoterapia			X
	Psicología			X
	Nutrición			X

- Basada en investigación de la competencia

Fuente: FRED R., David. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

Elaboración propia

CAPÍTULO V

5. Análisis del mercado¹⁴

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de mercado que se realizó para identificar las variables que ayuden a reconocer el perfil del cliente, saber cuál es el mercado potencial, diseñar y formar estrategias para lograr posicionamiento del producto.

5.1. Método Cualitativo

Para el análisis cualitativo se realizaron entrevistas a profundidad a especialistas médicos,¹⁵ ello permitió identificar el perfil de los deportistas (amateurs y profesionales) y determinar que estos requieren los mismos servicios médicos para el tratamiento de sus lesiones, y comparten características similares siendo la única diferencia el tiempo asignado a las actividades deportivas que realizan. Por ello se realizó un solo Focus Group a fin de identificar algunas variables relevantes (actitudes, necesidades, intereses y motivaciones) que caracterizan a los deportistas y sus percepciones respecto a la creación de Centro de Medicina Deportiva, así mismo permitió identificar otras variables que afectan al presente proyecto.

¹⁴ MALHOTRA, Naresh K. **Investigación de Mercados**. 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2008.

¹⁵ INSTITUTO DE MEDICINA DEPORTIVA DE CUBA. Las lesiones en el deporte [en línea]. La Habana: IMD, 2010. [citado enero 2010]. Microsoft HTML. Disponible en:<http://www.imd.inder.cu/adjuntos/article/180/Las%20Lesiones%20en%20el%20Deporte.pdf>

5.1.1. Elaboración y aplicación de las entrevistas a profundidad

Las entrevistas fueron aplicadas a médicos especialistas (nacional y extranjero) en medicina deportiva, con la finalidad de contrastar los diferentes puntos de vista de acuerdo a la experiencia de cada uno de ellos; adicionalmente se consideró que los entrevistados deberían prestar servicios profesionales a instituciones deportivas.

La primera entrevista fue desarrollada con el Dr. Rafael Quiñones, de nacionalidad Cubana, quien laboró en el Comité Olímpico Peruano desde el año 2011 hasta Octubre 2014; la segunda entrevista fue desarrollada con el Dr. Víctor Mamani Flores, de nacionalidad peruana y que labora en el Club Deportivo Alianza Lima, desde el año 2009 a la fecha.

Las entrevistas ejecutadas fueron de tipo no estructurada, elaborándose una guía de preguntas basadas en las variables identificadas en el entorno macro ambiental y de la industria, para conocer los detalles del servicio a ofrecer y las características de los servicios sustitutos que existen en el mercado; esta guía se detalla en el Anexo 2.

5.1.2. Resultado de las entrevistas a profundidad

Se distinguió que el Mercado de la medicina deportiva se encuentra desatendido y que existe un mercado potencial al evidenciarse un incremento en las actividades deportivas.

Durante la entrevista los especialistas determinaron que un deportista regular (amateur) es aquel que desarrolla sus

actividades físicas como mínimo 2 o 3 veces por semana de manera constante ya sea como hábito o diversión.

Así mismo consideran que el Perú es visto como un país que presenta un buen horizonte para el desarrollo de la medicina deportiva, sin embargo, la falta de infraestructura adecuada y especialistas en la aplicación de la medicina deportiva son factores que son obstáculos notorios en la creación de centros de medicina deportiva.

Los servicios médicos actualmente utilizados por los deportistas peruanos son esencialmente de rehabilitación y traumatología; según la experiencia de estos profesionales existe la tendencia por el uso de otros servicios de manera integrativa tales como: cirugías ambulatorias, nutrición, ozonoterapia, psicología, medicina preventiva profiláctica, estos una vez implementados se convertirán en una necesidad para los clientes.

5.1.3. Elaboración y aplicación del focus group

En base a las entrevistas ejecutadas a los especialistas médicos, se determinó que el perfil de los participantes al focus group, deberían ser deportistas amateurs y/o profesionales, es decir que practiquen deporte por lo menos 2 veces a la semana y cuyas edades estuvieran comprendidas entre los 25 y 55 años, indistintamente del género y de la disciplina deportiva que practican.

En este proceso participaron 8 deportistas: tres mujeres y cinco varones, cuya edad oscilaba entre los 25 y 55 años, así mismo 3 de ellos eran deportistas profesionales y los demás amateurs, de esta manera se podrían compartir experiencias, opiniones e información relacionada al tema de investigación, generándose un mix que permita saber la apreciación de ambos tipos de deportistas. Este grupo fue guiado por un moderador el cual estableció las pautas para el correcto desarrollo del focus group.

Se determinaron los siguientes objetivos específicos:

- a) Conocer las actitudes y motivaciones que genera la presentación de un nuevo concepto de medicina, orientada especialmente a deportistas amateurs y profesionales.
- b) Identificar el nivel de aceptación o rechazo que genera la propuesta en el grupo objetivo.
- c) Explorar los hábitos de uso de centros médicos para el tratamiento de sus dolencias, producto de la actividad deportiva.
- d) Conocer las expectativas de los deportistas respecto a los servicios brindados por los centros médicos a los que asisten.
- e) Determinar los alcances y limitaciones de dichos centros médicos en el tratamiento de dolencias físicas de los deportistas.
- f) Percepción de precios para establecimiento de tarifas establecidas por los Centros Médicos. Disposición de pago hacia la nueva propuesta de Medicina Deportiva.

La guía de pautas del focus group se confeccionó teniendo como base el resultado obtenido durante las entrevistas a profundidad, así mismo, las variables producto del análisis de la industria, macro ambientales, entre otras. La estructura de la guía de pautas se plantea en el Anexo 3 relacionado al presente plan de estudio, cabe resaltar que para el correcto desarrollo del focus group, se consideraron los siguientes lineamientos:

- Permitir que todos los participantes contribuyan libremente en el desarrollo del focus group.
- Evitar que la opinión de uno o de algunos participantes polaricen la forma pensar del resto.
- Generar un ambiente de confianza para que los participantes aporten ideas sinceras respecto al servicio propuesto en el presente plan.

5.1.4. Resultado del Focus Group

Luego del focus group desarrollado, se confirma la existencia de la necesidad de un servicio que integren procedimientos de evaluación y tratamiento a sus dolencias físicas, producto de la actividad deportiva.

Se resalta durante el focus la falta de alternativas terapéuticas más especializadas en medicina deportiva y hace que el deportista peruano sienta que la medicina convencional no ofrece una solución a sus problemas, sino resulta insuficiente y poco precisa en sus diagnósticos, terapias y procesos de rehabilitación.

Surgió también como resultado de este estudio, la necesidad de contar con nuevos esquemas de atención médica, que no sólo sean la parte recuperativa de la lesión, sino vean la parte preventiva y de seguimiento del deportista, una vez que ha salido del “trauma” o “dolencia física”, por lo que se espera la oferta de un servicio integral especializado.

Se percibió por parte de los asistentes la falta de médicos especialistas que puedan controlar el desempeño de los deportistas, para evitar la formación de hernias o lesiones musculares que interrumpan su rutina deportiva, necesidad que aún no es cubierta por la medicina tradicional.

Durante la presentación del concepto del Centro de Medicina Deportiva, este se adecuó a las necesidades de atención y tratamiento especializado que espera tener el deportista ante sus dolencia físicas, por lo que la propuesta fue rápidamente aceptada en cada una de las características y servicios propuestos, (Anexo 4).

La propuesta del Centro de Medicina Deportiva presenta las siguientes fortalezas:

- Ofrecer un Servicio Integral especializado, que no existe aún en Lima. Atributo largamente esperado por los deportistas para la atención adecuada de sus dolencias.
- Reunir varios servicios especializados, en un sólo lugar, de manera que no se pierda tiempo en trasladarse de un lugar a otro.

- La efectividad del servicio para obtener un diagnóstico por medio de un médico deportivo, terapia adecuada, tratamiento confiable y seguro para la recuperación completa del deportista lesionado en el menor tiempo posible.
- Se hizo especial énfasis en el servicio nutricional y psicológico que ofrece la propuesta, pues le permitirá al deportista optimizar su desempeño y experimentar una sensación de mayor bienestar.

Existe consenso en determinar que el Servicio Integral que ofrecería un Centro de Medicina Deportiva es el principal beneficio que se pueda obtener de éste, dado que garantiza un tratamiento completo, eficaz y confiable para el deportista lesionado.

No se encontró comentarios negativos hacia la propuesta del Centro de Medicina Deportiva. No obstante, surgieron algunas observaciones que deben tomarse en cuenta en la puesta en marcha del proyecto médico:

- El deportista amateur y profesional desea que los servicios de atención también se enfoquen hacia una mayor comunicación del médico deportivo, a fin de no cometer errores en la exigencia física posterior a la lesión.
- Se deberá enriquecer las características del proyecto con charlas y foros de prevención dirigidos a entrenadores deportivos.

- Se utilizará algunos enfoques de la medicina no tradicional, para el tratamiento complementario de sus dolencias.

5.2. Método Cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se realizó un estudio exploratorio donde se aplicaron cuestionarios a deportistas amateur y profesionales de diferentes disciplinas, las mismas que sirvieron para cuantificar y dar validez a las variables identificadas en la investigación cualitativa (focus group).

5.2.1. Elaboración y aplicación del cuestionario de preguntas

Se utilizó la técnica de encuesta con preguntas de selección múltiple, preguntas cerradas y tipo abanico (Anexo 5) que fueron aplicadas a personas que practican deporte con regularidad del tipo amateur y profesional, estas tuvieron como objetivo conocer las características y preferencias de los deportistas peruanos respecto a la creación de un Centro de Medicina Deportiva.

Para este fin se siguieron los siguientes lineamientos:

- Hacer la pregunta filtro al entrevistado.
- Hacer saber al entrevistado que tan importante es su opinión.
- Leer cuidadosamente la pregunta y alcanzar las alternativas al entrevistado para que nos indique su preferencia.

Teniendo en cuenta las características de la población, según el análisis cualitativo realizado, se optó por el método de muestreo no probabilístico con la finalidad de obtener una población homogénea, las encuestas se realizaron en los lugares donde los deportistas acuden a realizar sus actividades.

5.2.2. Proceso de Muestreo

Definición de la población: deportistas amateurs y profesionales cuya edad oscile entre los 25 y 55 años indistintamente de su sexo, ubicados en Lima Metropolitana.

Muestra: Se determinó aplicar el mayor número de cuestionarios en base al presupuesto disponible, considerando 400 para deportistas amateurs y 100 para profesionales; para ello se ubicó los lugares donde se concentran las prácticas de estos deportes y consultando con los entrenadores se pudo identificar a los deportistas amateurs y profesionales.

Las encuestas se llevaron a cabo en los lugares descritos en la Tabla 5.1; así mismo, la aplicación de las encuestas estuvo a cargo de cuatro (04) encuestadores:

Tabla 5.1: N° de encuestas ejecutadas en Centros de Esparcimiento

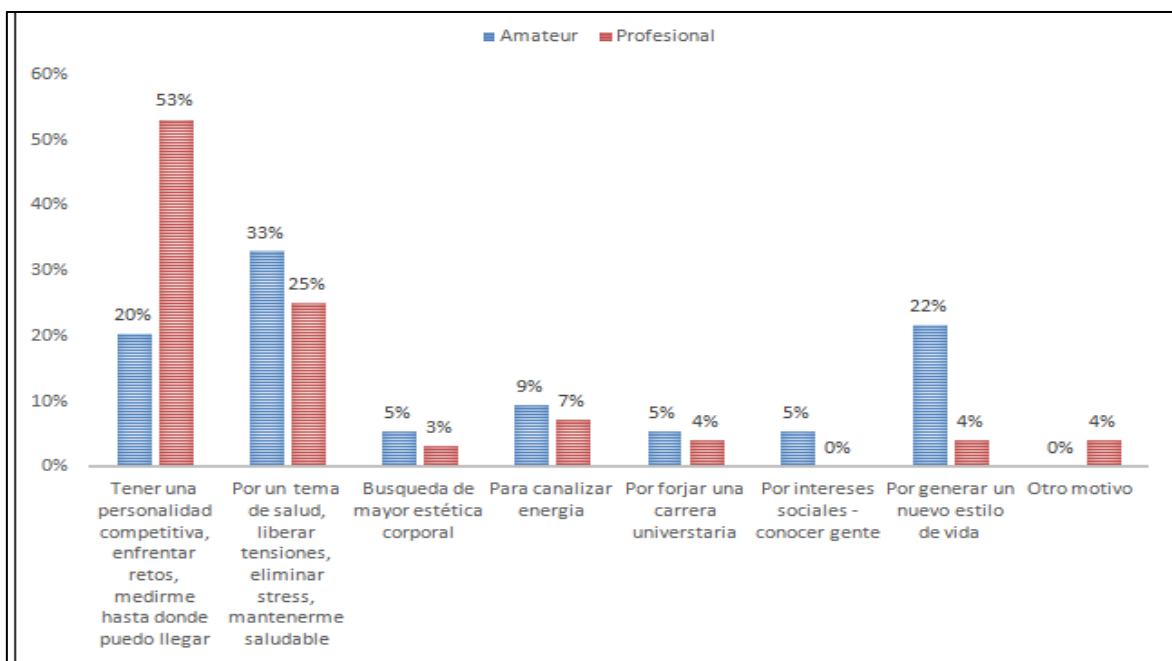
Lugar	Nro de Encuestados	Ejecutores			
		Nicolai	Cristian	Ricardo	John
Club Regatas Lima	12	5			7
Alrededores del Pentagonito	43		23	20	
Polideportivo San Borja	60	10	25	15	10
Club Lima	13	4			9
Circulo Militar	50	27			23
Law Tennis	35	3	19		13
Complejo Deportivo Proceres	42	13	21	8	
Campo de Marte	66	17	12	23	14
Circuito de Playas	79	21		34	24
Campo de Marte - Piscina	10	5		5	
IPD	80	20	20	20	20
Matute	10		5		5
Total de encuestados	500				

Elaboración propia

5.2.3. Resultado del cuestionario de preguntas

Los resultados de los cuestionarios (Anexo 6) no permiten concluir que los deportistas amateur practican un deporte relacionándolo con un tema de salud, liberar tensión o eliminar estrés, lo que representó el 33% de los encuestados; mientras que los deportistas profesionales los practican con el fin de ser competitivos, enfrentar retos y medir hasta dónde puede llegar, esto representó un 53% de los encuestados, tal como se muestra en el grafico 5.1, esta información nos permite entender a nuestro público objetivo.

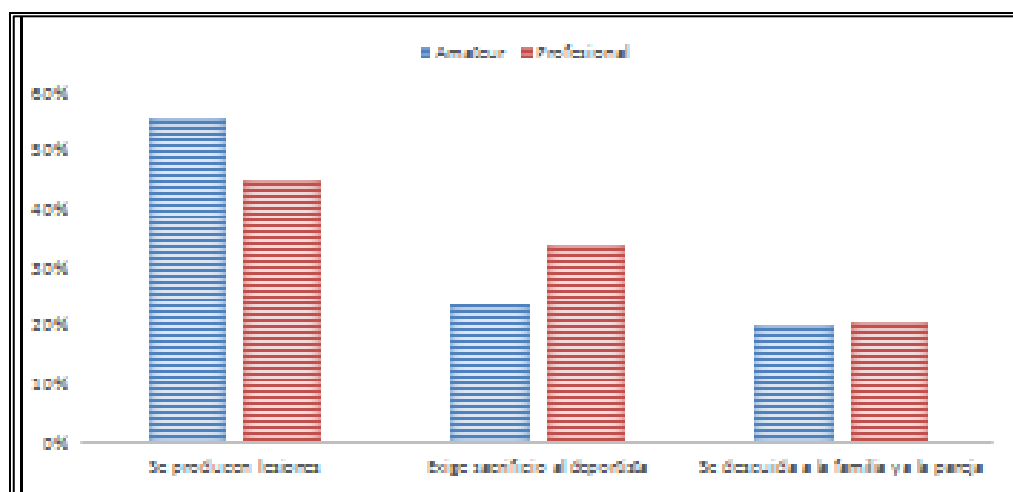
Gráfico 5.1: Motivaciones que conllevan a practicar un deporte de forma constante



Elaboración propia

El 56% de los deportistas amateur y el 45% de los deportistas profesionales encuestados consideraron que el practicar un deporte tiene como desventaja, las lesiones que los alejan de sus actividades deportivas, tal como se muestra en el gráfico 5.2, esto nos indican su deseo por retornar pronto a su actividades deportivas que forman parte de su estilo de vida e inclusive profesión.

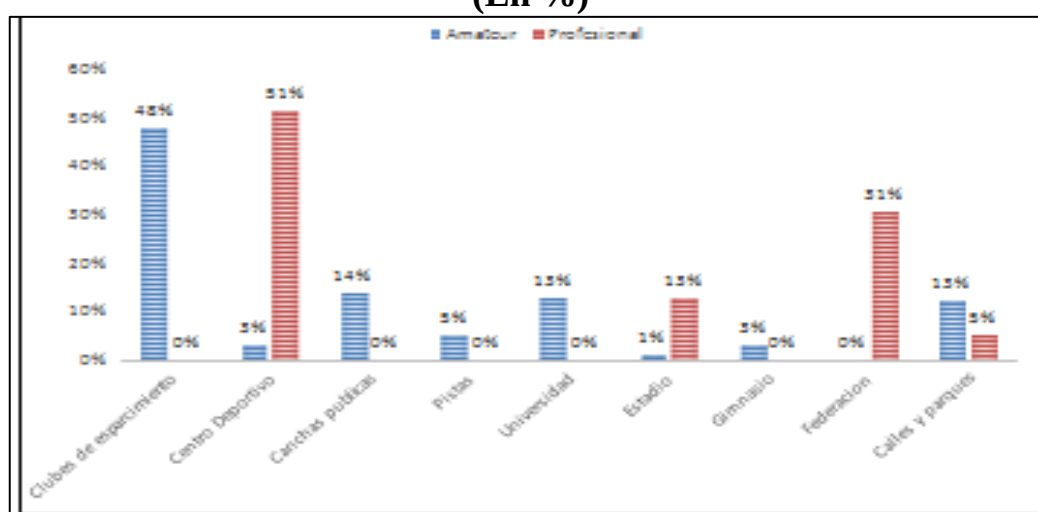
Gráfico 5.2: Desventajas de practicar un deporte de manera constante



Elaboración propia

El 48% de los deportistas amateur practican su deporte en clubes de esparcimiento y el 51% de deportistas profesionales practican su deporte en centros deportivos, tal como se muestra en el gráfico 5.3, orientándonos donde encontrar nuestro público objetivo y en donde realizar la promoción y publicidad.

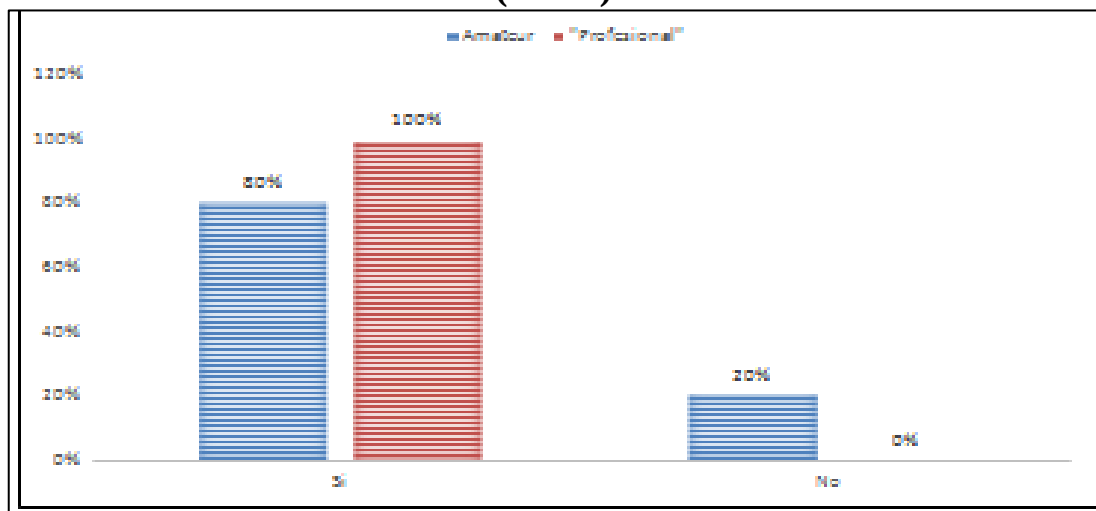
**Gráfico 5.3: Lugares de práctica deportiva
(En %)**



Elaboración propia

La idea de crear un Centro de Medicina Deportiva es atractiva en un 80% para los deportistas amateurs y en un 100% en los deportistas profesionales, tal como se muestra en el grafico 5.4, nuevamente permite saber las necesidades no atendidas de este público objetivo.

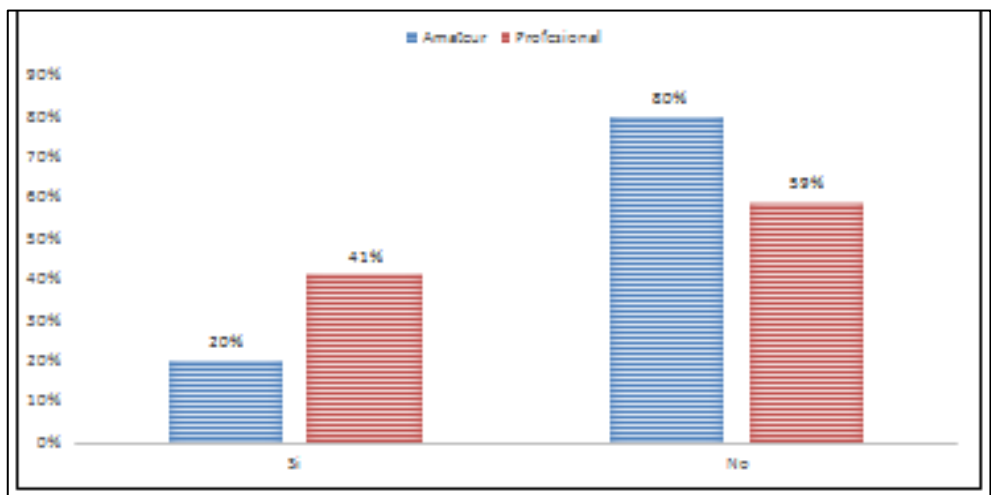
**Gráfico 5.4: Aceptación de creación de un Centro de Medicina Deportiva
(En %)**



Elaboración propia

El 80% de los deportistas amateur y el 59% de deportistas profesionales encuestados no escucharon de un Centro de Medicina Deportiva de las características que se indicaron, se hace la salvedad que el 41% de los deportistas profesionales que dijeron si conocer tomaron como comparativo productos sustitutos, tal como se muestra en el gráfico 5.5, de este modo permite saber que no existe un servicio similar en el mercado actual, siendo este el primero en implementarse.

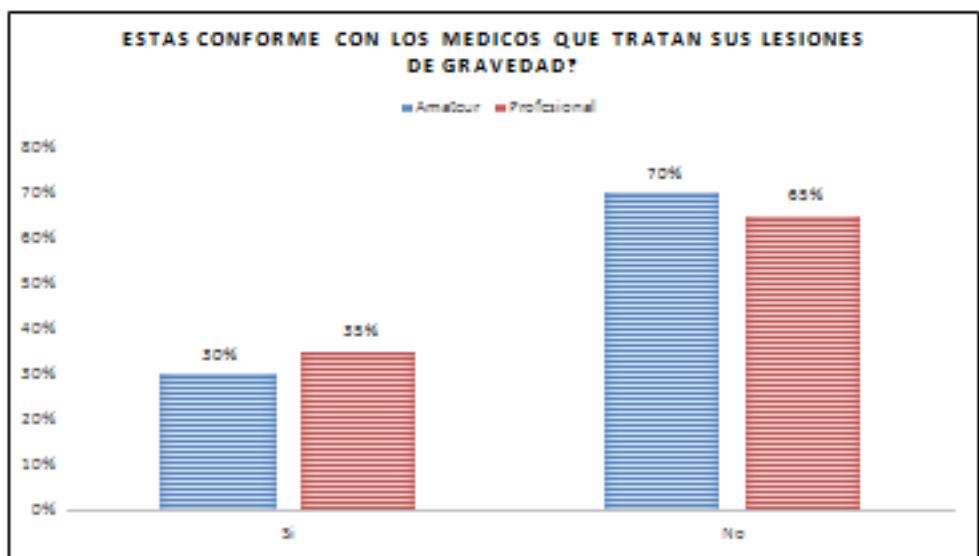
Gráfico 5.5: Conocimiento sobre Centros de Medicina Deportiva



Elaboración propia

El 70% de los deportistas amateur y el 65% de los deportistas profesionales consideraron su inconformidad acerca del servicio recibido, ello evidencia que existe un mercado disconforme con el servicio que actualmente recibe, como muestra en el gráfico 5.6.

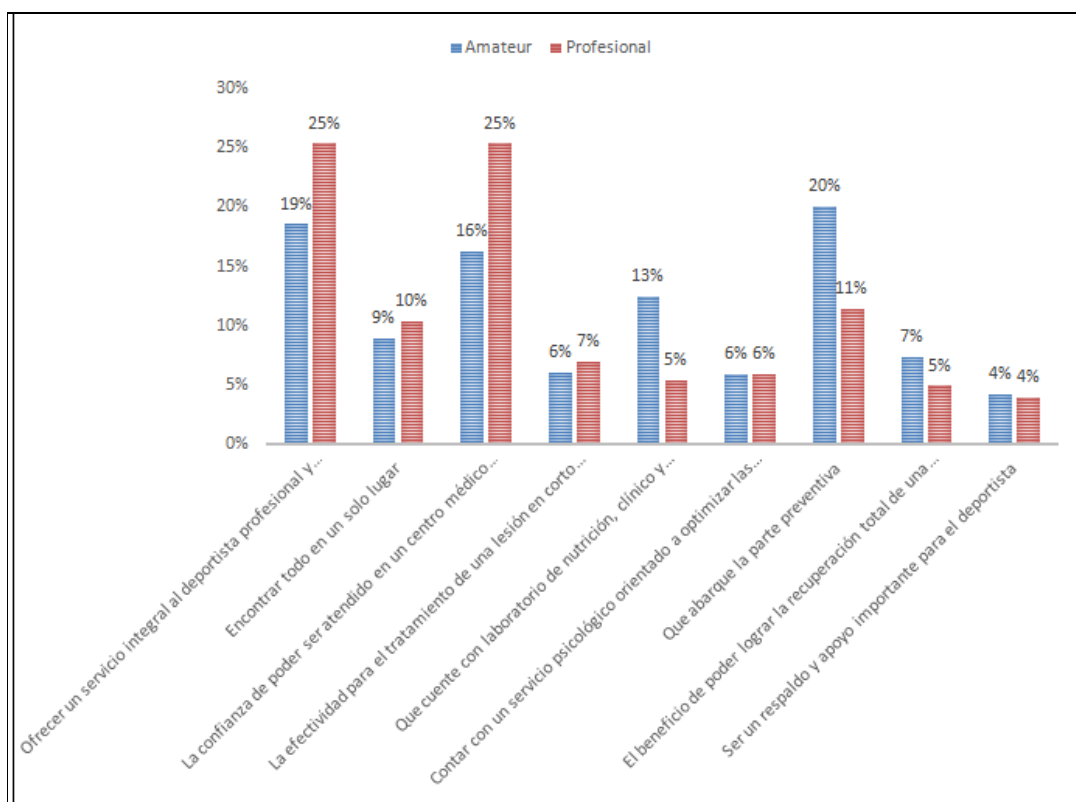
**Gráfico 5.6: Conformidad del servicio brindado
(En porcentaje)**



Elaboración propia

El 20% de los deportistas amateur encuestados consideró que entre los aspectos importantes de un Centro de Medicina Deportiva es que debe abarcar la medicina preventiva, mientras que los deportistas profesionales consideran que se busca un servicio integral y especializado, siendo ambas características casi el 50%, es decir los encuestados necesitan que exista un médico deportivo que oriente adecuadamente su recuperación así como indique complementos que le permitan mejorar su actividad física, como muestra en el gráfico 5.7.

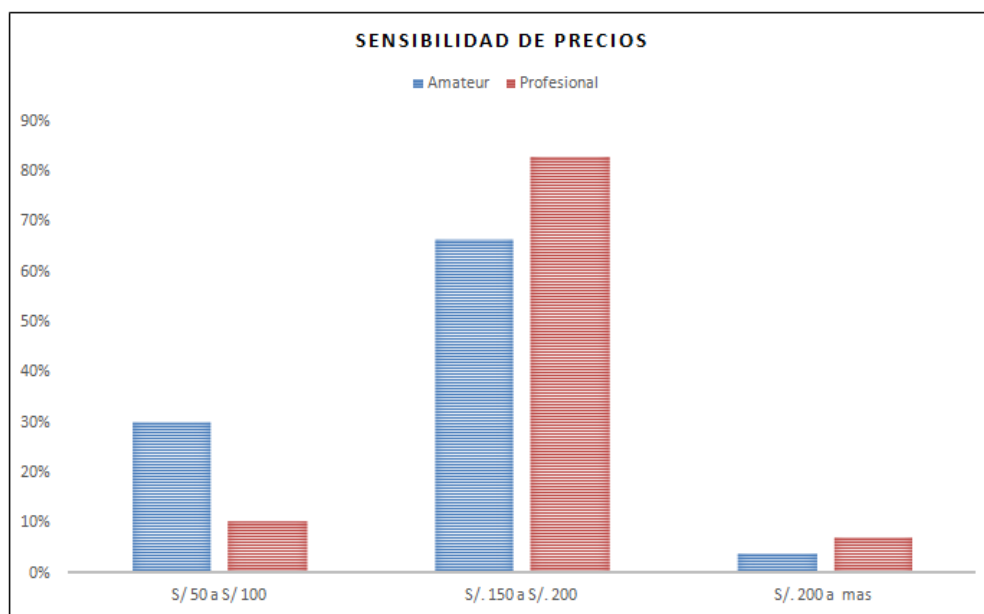
Gráfico 5.7: Aspectos relevantes en un Centro de Medicina Deportiva
(En porcentaje)



Elaboración propia

En la definición de la modalidad del precio, el 4% de los deportistas amateur y el 7% de los deportistas profesionales manifestaron su interés que se podría aceptar un precio mayor a S/.200 nuevos soles, tal como se muestra en el gráfico 5.8, esto aprecia un poder adquisitivo aceptable y que consideran que este servicio es costoso de por sí.

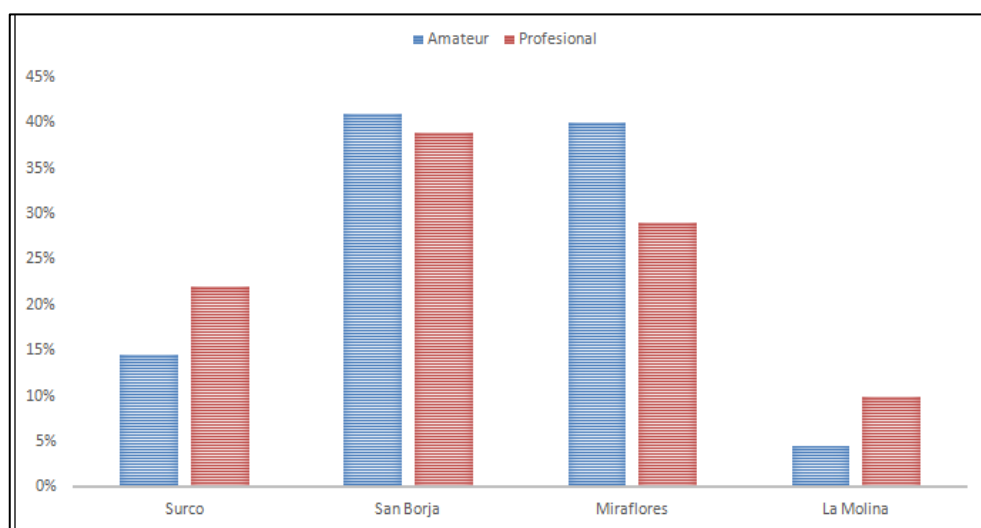
**Gráfico 5.8: Disposición de pago en un Centro de Medicina Deportiva
(En porcentaje)**



Elaboración propia

En cuanto a la ubicación, la apreciación de los deportistas amateur y profesionales encuestados indica que el 41% y 39% respectivamente prefieren que el Centro de Medicina Deportiva se encuentre ubicado en San Borja, tal como se muestra en el gráfico 5.9, debido a que es un sitio de fácil acceso y casi céntrico.

**Gráfico 5.9: Ubicación sugerida para el Centro de Medicina Deportiva
(En porcentaje)**



Elaboración propia

5.3. Perfil del cliente

De acuerdo al resultado del estudio cualitativo y cuantitativo, el perfil del cliente objetivo tiene las siguientes características:

- Hombres o mujeres, cuyas edades estén comprendidas entre los 25 y 55 años, pertenecientes al sector socio económico A2 B y ubicados en lima metropolitana.
- Realizan actividades deportivas por un tema de salud, liberar tensión o eliminar estrés.
- Son personas competitivas que en relación a su estatus buscan servicios integrales de alta calidad, que les permitan mantener el desarrollo de sus actividades deportivas.
- Están convencidos que la práctica constante de actividades deportivas benefician a su salud e imagen personal.

5.4. Mercado potencial

Es el conjunto de personas que reúnen las características para demandar el servicio del Centro de Medicina Deportiva. Para su cuantificación se ha utilizado la siguiente fórmula:

Mercado Potencial: (Población de Lima mayor a 20 años)*(% personas que practican deportes)*(% de deportistas entre 25-55 años)*(% Segmentación NSE A2B entre 25 y 55 años)

de:

- Población de Lima mayor a 20 años: información obtenida de Población Total al 30 de Junio del 2016, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, INEI.¹⁶
- % personas que practican deportes y % de deportistas entre 25 y 55 años: información obtenida del estadístico 2015 de “Lima cómo Vamos”.¹⁷
- % Segmentación NSE A2B entre 25 y 55 años: información obtenida del portal de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.¹⁸

Según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), la población por rango de edades entre 25 y 54 años, se muestran en la tabla 5.2.

¹⁶ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estimaciones y proyecciones de población - Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito.** [en línea]. Lima: INEI, 2015. Microsoft Excel. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

¹⁷ LIMACOMOVAMOS.ORG. **Encuesta Lima Cómo Vamos – VI informe de percepción sobre la calidad de vida.** [en línea]. Lima: Limacomovamos.org, 2015. Adobe Acrobat. Disponible en: www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/01/Encuesta2015.pdf

¹⁸ ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socio Económicos 2015.** Lima: APEIM, 2015. [en Línea]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

Tabla 5.2: Población de Lima al 2015 por edades

Población Lima - Urbana	
Población de 20 a más años	2015
De 20 a 24 años	864,588
De 25 a 29 años	754,367
De 30 a 34 años	728,119
De 35 a 39 años	693,304
De 40 a 44 años	580,034
De 45 a 49 años	530,716
De 50 a 54 años	475,496
De 55 a 59 años	379,086
de 60 a 64 años	304,859
de 65 a 69 años	231,356
de 70 a 74 años	172,714
de 75 a 79 años	126,997
de 80 a más	127,427
TOTAL	5,969,063

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Estimaciones y proyecciones de población - Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito. [en línea]. Lima: INEI, 2015. Microsoft Excel. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>
Elaboración propia

En la tabla 5.3 se presenta el cálculo del Mercado Potencial para el año 2015.

Tabla 5.3: Cálculo Mercado Potencial

Población	Personas de 20 años más	Personas Practican Deporte de 18 años a más	Deportistas (25-55 años)	NSE A2B (25-55 años)	M. Potencial
	100%	34.10%	63.00%	10.40%	
Lima	5,969,063.00	2,035,450.4830	1,282,333.80	133,362.72	133,363

Elaboración propia

5.5. Mercado disponible

Es el conjunto de personas del Mercado Potencial que estan interesados en el Centro de Medicina Deportiva.

Para calcular el Mercado Disponible se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$\text{Mercado Disponible: (Mercado Potencial)*(\text{Filtro 1})}$$

ónde:

- Mercado Potencial: Datos consignados en la tabla 5.3.
- Encuesta – Filtro 1: ¿Le parece atractiva la idea de crear un centro de medicina deportiva?

La tabla 5.4 se presenta el cálculo del mercado disponible para el año 2015.

Tabla 5.4: Cálculo Mercado Disponible

Servicio	Mercado Potencial	Interes en el CMD	M. Disponible
	Personas	Filtro 1 %	Personas
Lima	133,363	84.00%	112,025

Elaboración propia

5.6. Mercado efectivo

Es el conjunto de personas del Mercado Disponible que efectivamente están dispuestas a tomar el servicio. Para calcular el Mercado Efectivo se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$\text{Mercado Efectivo: (Mercado Disponible)*(\text{Filtro 2})* \text{Índice de Mc Daniel}}$$

Dónde:

- Mercado Disponible: Datos consignados en la tabla 5.4.

- Encuesta – Filtro 2: ¿Considerando la modalidad de pago escogida cuanto estaría dispuesto a pagar en el Centro de Medicina Deportiva?.
- Se Aplica al Filtro 2, el índice de Mc Daniel ¹⁹70% como corrección al sesgo generado por el instrumento de medición (encuesta).

En la tabla 5.5 se presenta el cálculo del Mercado Efectivo para el año 2015.

Tabla 5.5: Cálculo Mercado Efectivo

Población	Mercado Disponible	Decisión de Pago	Filtro 2 (%) * Índice	M. Efectivo
	Personas	Filtro 2 (%)	Mcdaniel (70%)	Personas
Lima	112,024.68	79.60%	55.72%	62,420

Elaboración propia

5.7. Mercado objetivo

Es el conjunto de personas del Mercado Efectivo que la empresa considera viable vender, en función a sus posibilidades de disponibilidad de recursos sean: suministros, inversión o financiamiento. Para calcular el Mercado Objetivo se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$\text{Mercado Objetivo: } (\text{Mercado Efectivo}) * (\% \text{ de Captación})$$

ónde:

- Mercado Efectivo: datos consignados en la table 5.5.
- % de Captación: % de clientes que deberán ser captados mediante el plan de marketing.

¹⁹ MC DANIEL, Carl; GATES, Roger. **Investigación de Mercados Contemporáneos**. 4ta ed. México D.F.: Thompson, 1995. Cap. 3

En la tabla 5.6 se presenta el cálculo del mercado objetivo para el año 2015.

Tabla 5.6: Cálculo Mercado Objetivo

Servicio	Mercado Efectivo	% Captación	Mercado Objetivo
Lima	62,420	20.00%	12,484

Elaboración propia

5.8. Conclusión de estudio de mercado

5.8.1. Hábitos y necesidades

a. Principales variables a considerar:

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado realizado en el capítulo V, podemos concluir que la necesidad de un Centro de Medicina Deportiva se muestra evidenciado en buscar: mantenerse saludable en 33% y tener una personalidad competitiva en 53%, teniendo entre 4 y 10 años practicando deporte tanto para amateurs 54% y profesionales 59%, que les parece bien la idea de crear un Centro de Medicina Deportiva en el 100%, ya que entre el 20% y 41% ha escuchado de un Centro de Medicina Deportiva, Según muestra en el gráfico 5.10

Gráfico 5.10: Porcentaje promedio de la necesidad del servicio

Amateurs	Profesional
Que motivos lo lleva a practicar un deporte de forma constante	
Mantenerme Saludable 33%	Tener una personalidad competitiva, enfrentar retos 53%
↓	
Cuanto tiempo lleva practicando su rutina deportiva	
Entre 4 a 10 años 54%	Entre 4 a 10 años 59%
↓	
Le parece atractivo la idea de crear un centro de medicina deportiva	
Si 80%	Si 100%
↓	
Ha escuchado de un Centro de medicina deportiva como el expuesto	
No 20%	No 41%
↓	
Estas conforme con los médicos que tratan sus lesiones de gravedad	
Si 30%	Si 35%

Resultado del Estudio de Mercado del Capítulo V.
Elaboración propia

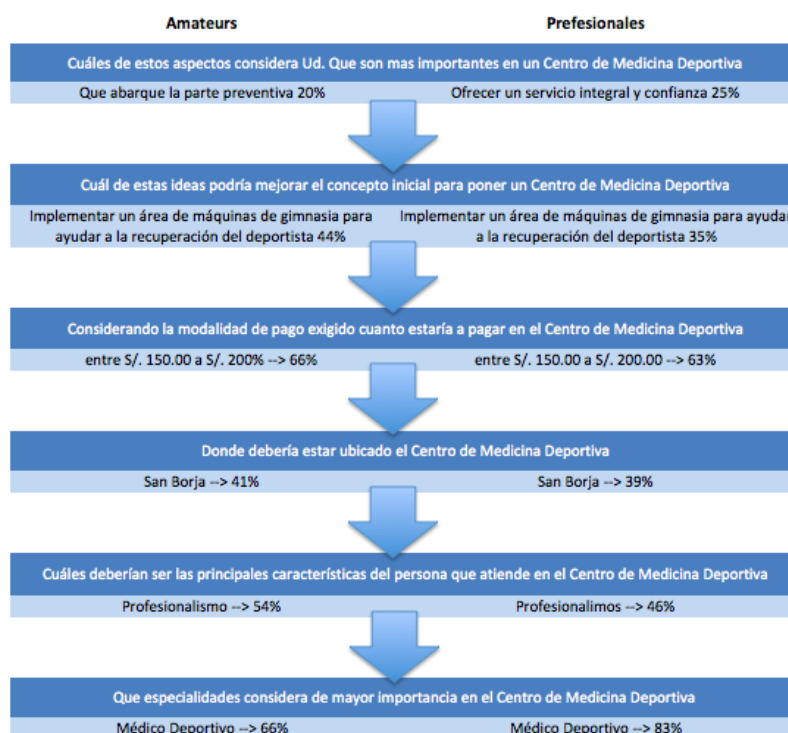
De acuerdo a las variables identificadas, concluimos que hay un mercado donde las personas tienen hábitos particulares y necesidades de ser atendidos a sus dolencias, que gran parte es mantener la buena salud, por personalidad competitiva y enfrentar retos, los conlleva a realizar deporte de manera continua, con varios años practicando deporte y que otros deportistas no lo hacen por temor a ser lesionados y de no contar con Centros Especializados en Medicina Deportiva.

5.8.2. Servicio a ofrecer: Centro de Medicina Deportiva.

a. Principales variables a considerar:

Los resultados del estudio de mercado realizado en el capítulo V, concluye que para cubrir la necesidad de contar con un Centro de Medicina Deportiva se muestra en tener: Un servicio preventivo en 20% y servicio integral que brinde confianza en 25%, que tenga máquinas que ayude a la recuperación del deportista en un 44% y 35% respectivamente, dispuesto a pagar S/200.00 en un 66% y 83%, situado en Centro de Medicina Deportiva en San Borja con una aceptación del 41% y 39%, que sea un servicio profesional del 54% y 46%, y cuente con un Médico, Según muestra el gráfico 5.11.

Gráfico 5.11: Porcentaje promedio del servicio a ofrecer



Resultado del Estudio de Mercado del Capítulo V.
Elaboración propia

Concluimos que el resultado del cuestionario evidencia un mercado específico para un Centro de Medicina Deportiva de cierto sector socio económico, donde apreciamos la ubicación en San Borja de cierto NSE A2 B, con precios entre S/. 150.00 y S/.200.00 que el cliente estaría dispuesto a pagar, que buscan un servicio integral que abarque todas las especialidades con profesionales altamente calificados y la presencia de un Médico Deportivo, con este perfil el servicio estará orientado a un cliente selecto que busca conformidad, salud, competitividad, exclusividad y personalizado

CAPÍTULO VI

6. El negocio

En el Centro de Medicina Deportiva se integrarán diferentes especialidades médicas relacionadas a la prevención y recuperación de lesiones o mejoras del desempeño del deportista amateur o profesional, se reunirá a médicos especialistas en: medicina deportiva, traumatología, neurología, cardiología, rehabilitación, terapia del dolor y ozonoterapia; así mismo, reunirá a profesionales especialistas en psicología y nutrición, realizando además procedimientos quirúrgicos, diagnóstico por imágenes y laboratorio clínico.

6.1. Descripción del negocio

El centro de medicina deportiva brindará un servicio integral al deportista, abarcando no solo la recuperación física, sino, brindará atención especial al aspecto emocional, nutricional y social para lograr una recuperación total y una reinserción temprana a su deporte, estos servicios también estarán orientados a mejorar el rendimiento físico incidiendo en la prevención de lesiones.

Se contará con un medico deportivo quien será el encargado en monitorear al paciente durante todo el proceso de estadía en el centro, respaldados por un nutricionista y psicólogo deportivo. Estos tres profesionales dependerán directamente del centro de medicina deportiva.

Los profesionales médicos de las diferentes especialidades que laborarán con la modalidad de asociación en participación, deben tener conocimientos de medicina deportiva, estas especialidades son:

- Médico Deportivo (consultorio no concesionado).
- Médico Traumatólogo.
- Médico Neurólogo.
- Médico Rehabilitador.
- Médico Cardiólogo.
- Médico en Ozonoterapia.

Adicionalmente contará con profesionales que darán el soporte administrativo, quienes laborarán a modo de régimen laboral, como:

- Director Médico.
- Administrador.
- Personal de recepción.
- Personal de Marketing.
- Personal de sistemas.
- Psicólogos.
- Nutricionistas.
- Contador.
- Encargado de recursos humanos.

Los servicios Generales, como la limpieza, el mantenimiento y la seguridad, deberán ser brindados por una empresa de servicios externos a la administración del Centro de Medicina Deportiva, de esta manera nos centraremos en el Core Business del negocio.

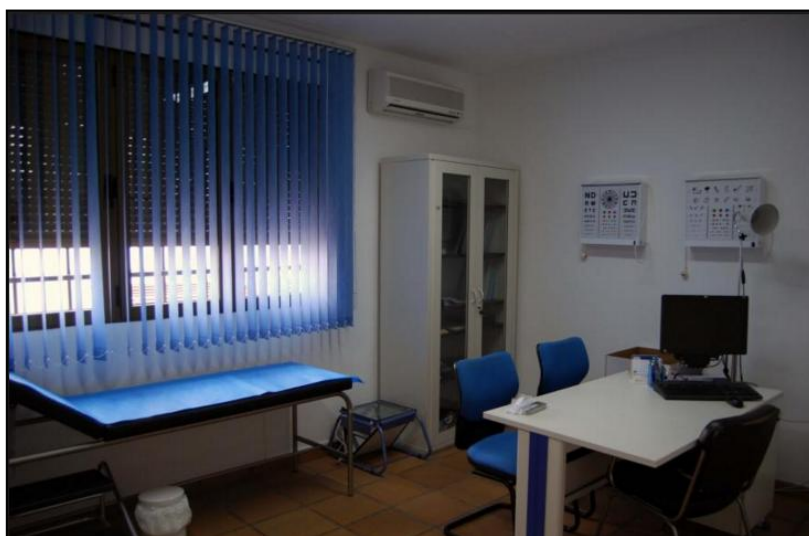
Las instalaciones contarán con un área de terreno de mil metros cuadrados (1000 m^2) y un total de novecientos metros cuadrados (900 m^2) de área construida, en tres pisos, esta área servirá para distribuir los diferentes ambientes de: recepción, sala de espera, consultorios (uno por especialidad) (figura 6.2), sala de cirugía día, sala equipada de rehabilitación, mini gimnasio (figura 6.3), Diagnóstico por imágenes, farmacia y laboratorio clínico; así mismo, deberá contar con pequeñas áreas verdes, que estarán debidamente acondicionadas, limpias y ordenadas; manteniendo un ambiente en armonía a la temática deportiva, en la Figura Nro. 6.1 se brinda la propuesta gráfica.

Figura 6.1: Diseño de sala de espera y recepción del centro de medicina deportiva



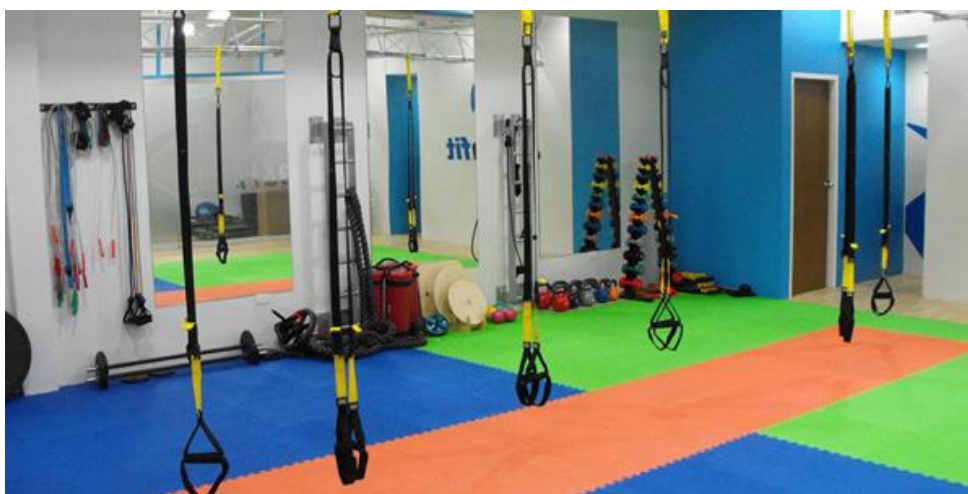
Fuente: ARCH DAILY. **Consultorio Médico SENDAGROUP / PAUZARQ Arquitectos**. [en línea]. Lima: Arch Daily, 2015. [citado 12 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.archdaily.pe/pe/758215/consultorio-medico-sendagrup-pauzarq-arquitectos>

Figura 6.2: Consultorios



Fuente: POZORRUBIELOS DE LA MANCHA. **Consultorios Médicos**. [en línea]. Cuenca: Pozorrubielos de la Mancha, 2015. [citado 15 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.pozorrubielosdelamancha.com/instalaciones/consultorios-medicos-18/>

Figura 6.3: Gimnasio de entrenamiento funcional



Fuente: CENTRO DE ENTRENAMIENTO FUNCIONAL. **Gimnasios Médicos**. [en línea], Madrid: DIF, 2015. Microsoft HTML. Disponible en: http://colladovillalba.portaldetuciudad.com/gimnasios/dif-centro-de-entrenamiento-funcional/002_66113.html.

Los ambientes para Diagnóstico por imágenes, Farmacia y Laboratorio clínico, serán arrendados y esto generará un ingreso mensual de S/. 2,500.00, S/. 2,500.00 y S/. 2,000.00 nuevos soles respectivamente; los mismos que trabajarán en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Todo el personal que tenga contacto con el paciente usará indumentaria deportiva relacionada con la ambientación del local (Figura 6.4), esta indumentaria contará con un distintivo con su nombre y guardará relación con los colores representativos de la Empresa, así mismo tendrá uniformidad según las funciones que los colaboradores desempeñen.

Figura 6.4: Uniforme de personal asistencial



Fuente: ALIBABA.COM. **Uniformes de hospitales.** [en línea]. Hangzhou: Alibaba.com, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://spanish.alibaba.com/product-gs/medical-scrubs-manufacturers-549172950.html>

En la actualidad existen forma de negocio que se han desarrollado para la implementación de clínicas particulares como por ejemplo la Clínica Surco, como se explica en el Anexo 7, donde reúnen a médicos de diferentes especialidades los cuales antes de brindar sus servicios deben cumplir los siguientes requisitos:

Forma de pago:

1. Pago de Membresía: US\$ 50,000.00 (Cincuenta mil Dólares Americanos)
2. Forma de pago: 50% adelantado, 50% en cuotas mensuales
3. Tiempo de membresía: 10 años.
4. Valor de la consulta: 70% para el médico y 30% para la Clínica

Características de la concesión:

1. Consultorio con un área de 12 m².
2. Sin publicidad a favor del médico.
3. No hay exclusividad, dado que podría haber dos médicos de la misma especialidad en la misma clínica.

Frente a la necesidad de contar con los profesionales mencionados líneas arriba para el presente plan de negocios, se ha visto conveniente utilizar el modelo Asociación por participación, como se muestra en la tabla 6.1, teniendo como ejemplo clínicas particulares en proceso de creación, donde se reunirá a médicos de diferentes especialidades y cumplirán todas las normas, procedimientos y reglamentos del Centro de Medicina Deportiva, así como deberán cumplir los siguientes requisitos:

Forma de pago:

1. Pago de membresía US\$ 45,000.00 (cuarenta y cinco mil dólares americanos), con la finalidad de generar una propuesta atractiva para la mayor cantidad de médicos y permita a estos participar del proyecto con un concepto nuevo, generando

mayores oportunidades ya que es un perfil de negocio poco conocido.

2. Forma de pago: US\$30,000.00 adelantado, US\$ 15,000.00 en 60 cuotas mensuales.
3. Tiempo de membresía: 5 años.
4. Valor de la consulta: 70% para el médico y 30% para la Clínica

Características de la asociación en participación:

1. Menor inversión de ingreso al Centro de Medicina Deportiva.
2. Seguridad del contrato y exclusividad del servicio a brindar.
3. Consultorio de 12 m², de área total.
4. Se concederá un sistema de historia clínica virtual mediante una red interna.
5. Se brindara publicidad a favor del médico.

Tabla 6.1: Modelo de Negocio de clínica privada vs centro de medicina deportiva

Descripción	Proyectos actuales	Centro de medicina deportiva
Pago de membresía	US\$ 50,000.00	US\$ 45,000.00
Pago Inicial	US\$ 25,000.00	US\$ 30,000.00
Pago saldo	US\$ 25,000.00 / 120 meses	US\$ 15,000.00 / 60 meses
Tiempo de membresía	10 años	5 años
Distribución del valor de la consulta	70% especialista 30% Clínica	70% especialista 30% Centro de medicina deportiva
Comprobante de pago	Entrega de factura por monto recibido	Entrega de factura por monto recibido
Ventajas para el médico	Consultorio de área de 12 metros cuadrados	Se asegura número de pacientes mensuales Se realiza plan de marketing para total de servicios mensuales Consultorio 12 metros cuadrados
Publicidad a favor del médico	No	Si
Exclusividad	No	Si

Elaboración propia

El pago de la membresía que realizarán los especialistas médicos con fin de formar parte del centro de medicina deportiva, contribuirá con la liquidez suficiente para realizar el inicio de las actividades del presente proyecto como por ejemplo costos en publicidad, pago de planillas y gastos operativos en general.

Tabla 6.2: Ingresos generado por pago de Membresía

Nro de médicos	Valor de la Prima inicial US\$	TC. S/.3.5	Monto para Capital de trabajo	Capital de trabajo s/IGV
5.00	30,000.00	105,000.00	525,000.00	444,915.25

Elaboración propia

A la vez las ventajas que obtendrán los médicos especialistas asociados al Centro de Medicina Deportiva es que se garantizará un número de atenciones producto de las estrategias de marketing que se verán en el capítulo VII y la existencia de un público necesitado de un Centro de medicina deportiva, producto del estudio de mercado en el capítulo V.

6.2. Definición de la Visión, Misión y Objetivos de la empresa

Para definir la Visión se consideran los criterios de Fred R. David, según muestra en la tabla 6.3.

Tabla 6.3: Definición de la Visión

Preguntas para Formular la Visión	
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	Ser la empresa líder en medicina deportiva en Lima Metropolitana
¿Qué resultado queremos alcanzar en el futuro?	Ofrecer servicios médicos certificados bajo estándares internacionales
¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro?	Como un centro especializado en medicina deportiva que brinda servicios médicos integrales.

Fuente: FRED R., David. *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.
Elaboración propia

La visión

Ser la empresa líder en medicina deportiva, brindando servicios médicos integrales, certificados bajo estándares internacionales en Lima Metropolitana.

Del mismo modo, para definir la Misión se consideran los criterios de Fred R. David, según se muestra en la tabla 6.4.

Tabla 6.4: Definición de Misión

Preguntas para Formular la Misión	
¿Cuál es mi producto?	Servicios integrales en medicina deportiva
¿Quién es mi cliente?	Deportistas con dolencias físicas y musculares del nivel socioeconómico A2 y B
¿Qué necesidad satisfago?	Recuperar y mantener la salud
¿Qué beneficios satisfago?	Salud
¿Cómo satisfago la necesidad o beneficio?	
¿Qué tecnología es importante?	Equipos importados en Ozono y biomédicos
¿Cuál es el Insumo Principal?	Médicos especialistas
¿Qué valores son importantes?	Honestidad, Excelencia Operacional, Vocación de servicio al cliente, Ética y Transparencia.
¿Por qué lo hacemos?	Generar ganancias para los accionistas

Fuente: Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.
Elaboración propia

La misión

Contribuir a recuperar y mantener la salud de los deportistas de Lima Metropolitana, a través de servicios especializados e integrales en medicina deportiva, con el uso de equipos y médicos especialistas.

Los objetivos de la empresa son:

1. Maximizar el valor de los accionistas durante los 5 años del proyecto.
2. Lograr el crecimiento de los servicios brindados con un incremento de ventas mayor al 15% por año y de clientes estratégicos mayores al 15%.
3. Mejora continúa de la satisfacción de los clientes con el fin de generar su lealtad, reduciendo el número de quejas e incidencias menor al 5% por año.
4. Lograr más del 95% de satisfacción de los clientes por año.
5. Lograr una rotación de personal médico, menor al 5%.
6. Lograr la certificación ISO 9001 antes del 5to año.

6.3. Protección Legal

6.3.1. Registros Públicos - SUNARP

Esta institución podrá otorgar seguridad jurídica a la organización a través del registro de los derechos y titularidades en forma transparente, así mismo aseguraremos que el nombre no pueda ser utilizado por otra institución.

Mediante Ley 26366, se crea el Sistema de Nacional de Registros Públicos, y la Superintendencia Nacional de Registros Públicos - SUNARP, así mismo por la Resolución Suprema N° 135-2002-JUS, se aprueba el Estatuto de la SUNARP²⁰.

6.3.2. Ministerio de Salud

Esta institución otorga la autorización del funcionamiento de los centros de salud, para lo cual se deberemos cumplir con los requerimientos solicitados, áreas adecuadas, distribuciones adecuadas, carnets sanitarios, entre otros que son requisitos para poder obtener el permiso de la SUNASA.

6.3.3. Tipos de Sociedades

Según el Artículo la ley General de Sociedades Ley N° 26887 la Definición de la Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Es conformada por un reducido número de personas (hasta veinte socios) que pueden ser naturales o jurídicas, que tienen el ánimo de constituir una sociedad - affectio societatis- y participar en forma activa y directa en la administración, gestión y representación social.

La sociedad anónima cerrada no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Es posible que en su estatuto se establezca un Directorio facultativo,

²⁰ PORTAL DEL ESTADO PERUANO. **Estatuto de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP**. [en línea]. Lima: Portal del Estado Peruano, 2016. [citado 06 febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/183/PLAN_183_Estatuto_de_la_SUNARP_2011.pdf

es decir podría contar o no con un directorio; y cuenta con una auditoría externa anual si así lo pactase el estatuto o los accionistas.

Los contratos a firmar con los médicos especialistas serán mediante contratos de Asociación de Participación o tercerización, que implica que la empresa no tiene relación laboral ni ningún tipo social con los médicos especialistas y con el personal que ellos tengan.

6.3.4. Régimen Tributario

Según el régimen tributario debemos obtener un Registro Único de Contribuyente o RUC, el cual nos va a permitir tener las siguientes ventajas:

1. Ser reconocidos como empresa formal y gozar de las ventajas tributarias.
2. Formalizar convenios con entidades públicas y privadas como EPS, Essalud, etc.
3. Ser sujeto de créditos mediante el uso de instrumentos financieros.

Como contribuyente tendrá las siguientes facilidades:

1. Financiamiento de deudas, con el propósito que los impuesto y renta estén al día y evitar posibles conflictos por deudas tributarias.
2. Transacciones y operaciones vía portal del web de SUNAT.

Además se realizar solicitudes, declaraciones Juradas mensuales y anuales, También acceder al Sistema de

Emisión Electrónica para emisión de los Libros de Ingresos y Gastos por este novedoso sistema²¹.

²¹ SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Home**. [en línea]. Lima: SUNAT, 2016. [citado 06 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/>

CAPÍTULO VII

7. Plan de Marketing

Se realizará el Plan de Marketing cuya finalidad será determinar las estrategias comerciales que se deben implantar en la empresa logrando alcanzar el máximo beneficio aprovechando las ventajas competitivas. Luego del análisis del presente capítulo, se determinará las estrategias necesarias para alcanzar nuestros objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

7.1. Segmentación y público objetivo

Para enfocarnos en un mercado, este ha de reunir una serie de características para poder dirigirnos a él con éxito debiendo ser medible, rentable, accesible, diferenciable y accionable. Con el análisis de las características descritas se podrá conocer mejor los mercados y obtener una serie de ventajas respecto a la competencia, para lo cual se deberá:

- Detectar y analizar oportunidades, determinando las carencias de cada mercado.
- Encontrar nichos de mercado sin atender, logrando ventajas competitivas.
- Conocer mejor los deseos y gustos de los consumidores y de este modo poder elaborar una política de marketing más completa.

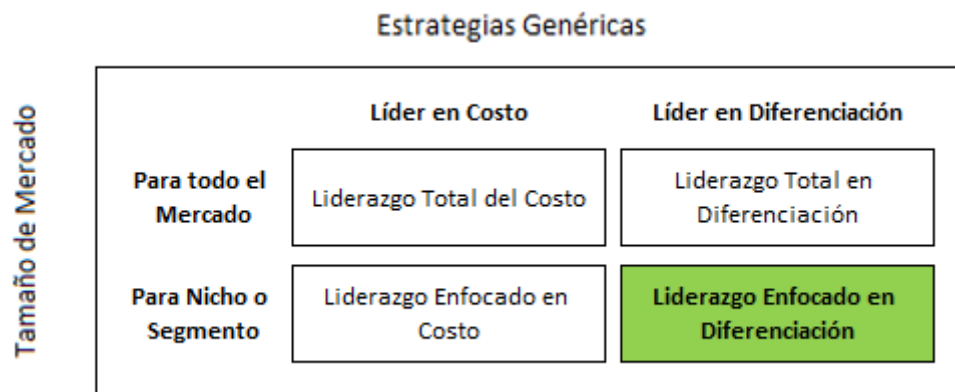
Los criterios para segmentar el mercado que se emplearán para el Centro de Medicina Deportiva serán los siguientes:

- **Demográficos:** En el caso del Centro de Medicina Deportiva, nuestro principal criterio es demográfico, puesto que abarca a público desde los 25 a 54 años de edad, sin distinción de sexo, de acuerdo a la información del estudio de mercado.
- **Geográficos:** Mediante este criterio se determinó la ubicación del Centro de Medicina Deportiva la cual será en el distrito de San Borja, según el resultado del cuestionario de preguntas del estudio de mercado.
- **Socioeconómicos:** De acuerdo al estudio de mercado realizado, se determinó que el nivel socio económico a atender es A2 y B, lo que está determinado por el poder adquisitivo de los pacientes y sus necesidades.

De acuerdo al plan de Marketing se ha considerado la creación de un **Servicio Diferenciado**, para enfocarse en un segmento de un grupo determinado, reducido y bien definido que buscan la satisfacción, la exclusividad y sobre todo verse saludable sin importar el precio, como son los NSE A2 y B, convencidos que el servicio es de alta calidad, donde se utilizará estrategias selectivas de mercado ofreciendo como atributo principal un servicio personalizado e integral monitoreado por un Médico Deportivo de inicio al fin; una buena publicidad y Relaciones públicas ayudarán a impulsar el posicionamiento de la organización en el mercado objetivo.

En el gráfico 7.1, se encuentra el modelo de estrategia a seguir orientados en el tamaño de mercado y la diferenciación.

Gráfico 7.1: Modelo de estrategia del plan de marketing



Fuente: FRED R., David. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

Elaboración propia

7.2. Marketing Mix

Tras analizar nuestro segmento y conociendo a nuestro público objetivo, el siguiente paso será definir las estrategias más adecuadas para lograr penetrar con éxito en el mercado, para lo cual se analizará los 4 factores del marketing Mix, estableciendo las características, precios, canales de distribución y como se hará saber la existencia del servicio.

Gráfico 7.2: Componentes del Marketing Mix



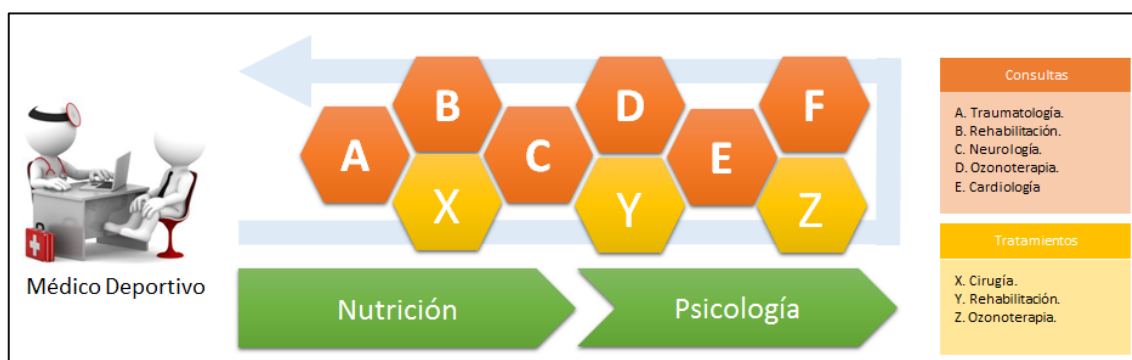
Elaboración propia

7.2.1. Estrategia de producto o servicio

Constituye el elemento más importante del marketing Mix, del cual se diseñan las demás estrategias, que permitirán alcanzar el posicionamiento del producto o servicio en el mercado. (Según Philip Kotler, 1992)

Los servicios a ofrecer en el centro de medicina deportiva serán tratamientos altamente personalizados que integrarán las diferentes especialidades (Servicio Integral), buscando la recuperación adecuada y rápida, mediante el diagnóstico, tratamiento, seguimiento y asesoramiento adecuado realizado por un Médico Deportivo, incidiendo en la medicina preventiva.

Gráfico 7.3: Estrategia del Servicio Propuesto



Elaboración propia

En el esquema (Gráfico 7.3), es el Médico Deportivo quien monitorea y dirige de principio a fin el tratamiento y la evolución del paciente, siempre acompañado de las especialidades de Nutrición y Psicología, indistintamente de la especialidad donde se esté atendiendo el paciente en el Centro de Medicina Deportiva.

El servicio será totalmente diferenciado, selecto y exclusivo dirigido a un cliente que busca confort, un estilo de vida nuevo y saludable, estando dispuesto a ser atendido sin limitarse en el pago, sino convencido que el servicio; es de un nivel de alta calidad.

Los servicios a brindar en el Centro de Medicina Deportiva serán:

a. Servicio Medicina Deportiva: Este servicio será donde el paciente tendrá la primera consulta obligatoria, será el contacto inicial del médico con el paciente, evaluará y derivará a las otras especialidades de ser el caso; este servicio realizará el monitoreo de todo el proceso mientras el paciente no sea dado de alta.

La medicina deportiva constituye uno de los pilares más grandes para nuestro proyecto ya que es una especialidad que intervienen en la prevención, corrección y potenciación de capacidades físicas del deportista trabajando de la mano con el entrenamiento físico dentro de cada disciplina, además se encarga de valorar el biotipo de la persona en relación al deporte que practica.

b. Servicio de Traumatología: Este servicio especializado estará encargado del tratamiento de lesiones osteomusculares moderadas a severas y/o que requieran un tratamiento quirúrgico o que el servicio de medicina deportiva no haya podido resolver.

El servicio de traumatología será el encargado de realizar los procedimientos quirúrgicos mínimamente invasivos, como la artroscopía y en algunos casos cirugías abiertas.

c. Servicio de Neurología: Este servicio estará encargado de la atención de pacientes con alteraciones de la estructura, función y desarrollo del sistema nervioso central y periférico.

Las patologías que deberán ser atendidas por este servicio son aquellas que se sitúan entre patologías neurológicas y musculares siendo las más frecuentes las cefaleas, migrañas, pérdida de memoria, mareos, etc...

d. Servicio de medicina de dolor y Ozonoterapia: Este servicio estará encargado del tratamiento de patologías dolorosas agudas o crónicas, moderadas a severas que sean de difícil manejo, combinando tratamientos convencionales con tratamientos novedosos y regenerativos denominados mínimamente invasivos como es la ozonoterapia que mejora el metabolismo del oxígeno celular, el metabolismo celular, actuando como antiinflamatorio y regenerador de tejidos.

e. Servicio de Rehabilitación Física: Este servicio será el encargado de la recuperación, reeducación y profilaxis de las lesiones neurológicas y del aparato locomotor, deberá de trabajar de forma complementaria con las demás especialidades.

f. Servicio de Psicología: Este servicio será el encargado de ver el estado mental y psíquico del paciente, mejorando las condiciones internas del deportista, de esta manera logrará el potencial físico adecuado, recibido en el proceso de preparación. En nuestro plan se contempla que todos los pacientes pasen por una evaluación psicológica de forma obligatoria ya que nos determinara el tipo de personalidad y el estado emocional.

g. Servicio de Nutrición. Este servicio se encargará de monitorear de forma personalizada el estado nutricional del paciente evaluando constantemente el aporte energético y el metabolismo celular dependiendo del deporte y la etapa deportiva en la que se encuentra.

En nuestro plan se contempla que todos los pacientes pasen por una evaluación nutricional de forma obligatoria ya que nos determinara el aporte energético que requiere el paciente en cada etapa del tratamiento.

En la tabla 7.1 podemos apreciar las diferentes especialidades que ofrece el Centro de Medicina Deportiva, que como servicio Integral concentra todas las especialidades frente a los servicios sustitutos que prestan otros centros médicos.

Tabla 7.1: Comparativo de tratamientos por la competencia

	ESPECIALIDADES	MEDISPORT	CEMDER	C. CHACARILLA	CMD
Consultorios	Medicina Deportiva			X	X
	Traumatología	X			X
	Ozonoterapia			X	X
	Cardiología			X	X
	Rehabilitación	X	X	X	X
	Neurología				X
	Psicología			X	X
	Nutrición			X	X
Procedimientos	Cirugías	X			X
	Rehabilitación	X	X	X	X
	Ozonoterapia			X	X
	Psicología (Por sesión)			X	X
	Nutrición (Por sesión)			X	X

Fuente: FRED R., David. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.
Elaboración propia

Todos los tratamientos realizados por el centro de medicina deportiva, estarán basados en unos principios que consideramos básicos a la hora de prestar un servicio como son: la fiabilidad, sensibilidad, confianza, empatía, comunicación y especialización.

El detalle del servicio sustituto que ofrecen otros centros médicos, como:

- Medisport, que solo presta un servicio de trauma, cirugía y rehabilitación careciendo en principio con un Médico Deportivo.
- Cemder, solo cuenta con Rehabilitación para deportistas y no tiene mayor alcance en otras especialidades que complementen el servicio
- C. Chacarilla, Este centro médico tiene más especialidades que los otros centros médicos descritos, pero no tiene el servicio integral que el Centro de Medicina Deportiva ofrece, careciendo de

especialidades como: cirugías, neurología y trauma y donde el medico deportivo tiene una función igual que otros médicos, siendo esta función de importancia para el paciente en el seguimiento de todo su tratamiento de manera integral.

7.2.2. Estrategia de precio

El precio es el factor más crítico de la función comercial debido a que es la única variable que produce ingresos; en tanto las otras estrategias están vinculadas con inversiones o con gastos para producir, comunicar y hacer accesibles los servicios²².

Los clientes pueden estar mejor o peor preparados para juzgar la calidad del servicio ofrecido, pero el precio posee un significado para cualquier cliente, al margen de su capacidad económica asociada al valor.

En general, los consumidores de servicios están dispuestos a pagar precios altos si con ello reducen el grado de riesgo que perciben.

Para fijar los precios en el presente plan de negocios se ha considerado los factores tanto internos y externos:

En los factores internos, se considera lo siguiente:

- Determinamos la calidad y estrategia del servicio de acuerdo al estudio de mercado, teniendo en cuenta las otras variables de las 4 ps, como Distribución, donde esta variable no influye en el presente servicio ya que no necesitamos intermediarios porque nuestro alcance es un

²² KOTLER, Philip. **Marketing. Versión para Latinoamérica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2012.

trato directo con el cliente, respecto a la Promoción, por ser nuevos en el mercado debemos atacar los diferentes frentes de esta variable y lo veremos en el transcurso del presente capítulo.

- Determinar la política financiera y de proveedores que la empresa seguirá, ya que recurrir a fondos y a un apalancamiento influenciará en el precio final,
- La estructura organizacional del personal tanto de soporte (Administrativo), como médico (Servicio), hará tener el costo controlado; Asimismo, la tercerización de las especialidades, generará alianzas que contribuyan al valor agregado de nuestro servicio.
- La cantidad de servicios integrados en un mismo lugar, producto del estudio de mercado.

En los factores externos es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Se puede apreciar las tendencias económicas del presente plan, muestra una población con un creciente poder adquisitivo, población que migra del NSE C al B, estabilidad en la inflación y en las diferentes tasas de interés, para posibles apalancamientos.
- El estudio de mercado donde se segmenta al público objetivo y el NSE al que se dirige el presente proyecto.
- El conocer la competencia y sus productos sustitutos ayuda a fijar los precios, considerando y comparando los precios, sin entrar en una guerra de precios, ya que la política y estrategia no lo permite.

Con los factores internos y externos identificamos a lo largo de la investigación de mercado y estadística del presente plan de negocios, ha servido para determinar el precio; con independencia y que este sea percibido por el cliente como el indicado. Teniendo en cuenta que no solo busca la obtención de buenas utilidades sino una estrategia clave para la organización.

Se fijará los precios en base a la calidad del servicio, es decir **Precios por Prestigio**; con la finalidad que el servicio sea percibido por el público objetivo como de alta calidad, exclusivo, imagen de status y duradero por el cliente.

En consecuencia, para poder lograr una adecuada fijación de precios se tendrá en cuenta otras variables que aportan a este objetivo, como:

- Valor del mercado del servicio: De acuerdo a las características del servicio diferenciado a ofrecer, se determinó una población conformada por 12,484 clientes, que se determinó en la investigación del mercado.
- Comparación con los precios de los servicios de los competidores; Se puede fijar los precios y analizar su sensibilidad realizando un comparativo con el precio de la competencia.

En la tabla 7.2, se observa las tarifas de precios de la competencia y se comprueba que el Centro de Medicina Deportiva ofrecerá muchos más tratamientos a precios competitivos.

Tabla 7.2: Precios de servicios brindados por empresas similares

ESPECIALIDADES	MEDISPORT	CEMDER	C. CHACARILLA	CMD
Consultorios				
Medicina Deportiva			S/. 160.00	S/. 200.00
Traumatología	S/. 236.00		S/. 160.00	S/. 200.00
Ozonoterapia			S/. 160.00	S/. 200.00
Cardiología			S/. 160.00	S/. 200.00
Rehabilitación	S/. 250.00	S/. 250.00	S/. 160.00	S/. 200.00
Neurología				S/. 200.00
Psicología			S/. 140.00	S/. -
Nutrición			S/. 140.00	S/. -
Procedimientos				
Cirugías				S/. 4,000.00
Rehabilitación	S/. 60.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00
Ozonoterapia			S/. 80.00	S/. 80.00
Psicología (Por sesión)			S/. 80.00	S/. 80.00
Nutrición (Por sesión)			S/. 80.00	S/. 80.00

*Basada en investigación de la competencia.

Fuente: Goñi Avila, Niria. **El Precio, variable clave en el marketing**. México: Pearson Educación, 2008.

Elaboración propia

- Cambios en la oferta y demanda; Se considera que la estrategia de precios puede cambiar durante el ciclo de vida del negocio; no siempre el problema será el precio sino el debido control de los costos y ventas de acuerdo a la estrategia a seguir.
- Variación de los costos; se podrá realizar el ajuste de los precios en función a esta variable.

En la Tabla 7.3, se determina los precios de acuerdo a los servicios a ofrecer, teniendo en cuenta los precios de la competencia y los resultados de la investigación de mercado.

Tabla 7.3: Determinación del Proceso de Servicios – Primer año

ESPECIALIDADES	COSTO TOTAL	UTILIDAD 15%	PRECIO DE PRESTIGIO S/.
Consultas			
Medico Deportivo	170.00	30.00	200.00
Traumatología	170.00	30.00	200.00
Neurología	170.00	30.00	200.00
Rehabilitación	170.00	30.00	200.00
Cardiología	170.00	30.00	200.00
Ozonoterapia	170.00	30.00	200.00
Tratamientos			
Cirugía del Dolor	3,400.00	600.00	4,000.00
Nutrición	68.00	12.00	80.00
Psicología	68.00	12.00	80.00
Rehabilitación (por sesion)	68.00	12.00	80.00
Ozonoterapia (por sesión)	68.00	12.00	80.00

Fuente: GOÑI AVILA, Niria. **El Precio, variable clave en el marketing**. México: Pearson Educación, 2008.
Elaboración propia

La estructura de los precios está conformada por el costo total más la utilidad, donde los costos totales comprende el porcentaje del profesional Médico, Gastos Administrativos, Gastos Generales e impuestos; los precios, costos y ganancias se verán más al detalle en el capítulo financiero.

7.2.3. Estrategia de Plaza

El Centro de Medicina Deportiva, se encontrará ubicado en el distrito de San Borja, respaldado por el resultado obtenido en el estudio de mercado donde se determinó que el objetivo es de 12,484 habitantes, de los niveles NSE, A2 y B.

El mejor canal de distribución para los servicios que brindará el Centro de Medicina Deportiva será el canal directo, en el que no intervendrá ningún intermediario a la hora de brindar el servicio.

Gráfico 7.4: Canal Directo del Centro de Medicina Deportiva



Elaboración propia

El paciente acudirá al Centro de Medicina Deportiva, donde el médico deportivo analizará el problema del paciente y realizará una atención multidisciplinaria con las demás especialidades, sin la necesidad que intervenga un intermediario.

7.2.4. Estrategia de Promoción

Es importante que el plan de negocio combine todas las herramientas de comunicación para conseguir unificar, coordinar y comunicar un mensaje claro, oportuno y convincente para el consumidor.

Gráfico 7.5: Herramientas de Comunicación



Fuente: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Dirección de Marketing**. 12ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2006.

Se considera que por ser el Centro de Medicina Deportiva nuevo en el mercado la estrategia de promoción debe ser agresiva, en busca de posicionamiento en el mercado objetivo, con un presupuesto que permita cumplir con esta estrategia.

La forma de difundir el mensaje y posicionarse en la elección de los clientes, se conseguirá de la siguiente manera:

a. Publicidad:

El Centro de Medicina Deportiva estará orientado a un público selecto, el perfil de su publicidad debe ser estratégica, dirigido a una zona determinada y donde se encuentra este consumidor.

Es por ello que la estrategia de publicidad tendrá las siguientes características:

- Se iniciará con una publicidad INFORMATIVA y PERSUASIVA,²³ ya que por ser un servicio nuevo se deberá informar al consumidor los atributos y beneficios del servicio diferenciador, sin hacer comparaciones con la competencia evitando confundir al cliente.
- Los gastos de Marketing serán considerados según el presupuesto anual.
- Desarrollo de la estrategia de promoción, se usará el mensaje: “SIGUES LESIONADO!...” “¡BUSCAME!”, este mensaje ha sido elaborado en base a los criterios y atributos del servicio, que se identifique a tal como una solución confiable, que inspire calidad y seguridad.
- Otra parte del manejo de la estrategia; Son los medios de publicidad que se usarán y se han dividido en 2 tipos, según la necesidad del servicio:

1. Publicidad en exteriores; Se usará carteles, vallas publicitarias, rótulos luminosos y paneles, estos estarán geográficamente ubicados sitios estratégicos como: circuito de playa, alrededor del pentagonito, IPD, eventos deportivos, Etc.

En la actualidad este tipo de publicidad abre una ventana importante de contacto visual con el cliente, acompañado de costos mínimos y un alto

²³ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing**. 11ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

impacto visual, que representa una imagen colorida y atrayente.

El tiempo de duración que tenga la publicidad, será el necesario para lograr la cuota de mercado y los objetivos propuestos, que desarrollaremos más adelante en nuestro Plan de Ventas.

Las empresas a contratar para los paneles y este tipo de publicidad son: Punto Visual y Outdoor.

En la Tabla 7.4, se detallan los precios que incurrirán en Publicidad, hemos optado por contratar la empresa Punto Visual, con sus servicios de vallas publicitarias y rótulos luminosos.

Tabla 7.4: Precios de paneles aéreos y paraderos de publicidad

Empresa	Precio	Tiempo
Outdoors	\$ 3,000.00	Mensual
Punto Visual	\$ 800.00	Mensual

Fuente: Stefanie Wiegering Rospigliosi | Ejecutiva de Ventas | Punto Visual S.A. | Sistema de Impresiones S.A. stefanie.wiegering@puntovisual-sissa.com.pe | +511 252.3131 Ext. 247 | RPC 987.571.909 www.puntovisual.com.pe | www.sissa.com.pe

En la Tabla 7.5, se puede visualizar la distribución de publicidad con vallas publicitarias, letreros y rótulos luminosos, esta publicidad será expuesta durante todo un año en tres puntos estratégicos a la vez; En los centros y clubes deportivos tendremos una publicidad por temporadas y en los eventos deportivos serán mensuales, de acuerdo a su cronograma, que también se detalla.

**Tabla 7.5: Distribución de Publicidad Primer año
(Vallas Publicitarias y Rótulos Luminosos)**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Publicidad 1	IPD				Maraton	Natación	Natación	Ciclismo BMX	Ciclismo Morro Fox	Ciclismo BMX	Ciclismo BMX	Natación
Publicidad 2	MTB Cross	Ciclismo BMX	MTB Cross	Ciclismo BMX	IPD				Club Regatas Lima			
Publicidad 3	Circuito de playas Costa Verde				Alrededores de Pentagonito				IPD			

Elaboración propia

Cabe indicar que por su costo elevado no es necesario realizar publicidad en medios televisivos, emisoras radiales, periódicas, Etc. además de no estar dirigido netamente a nuestro público objetivo que es el sector socioeconómico A2 y B.

2. El Internet y Redes Sociales; Se elaborará una página WEB que exprese la imagen corporativa y los servicios que se brindarán, a fin de asegurar el posicionamiento y el nivel de visitas dentro de los buscadores web, para ello se procederá a contratar los servicios de empresas como “TusClicks”, la misma que dará el soporte a la campaña de anuncios en Google Adwords garantizando que la página web aparezca como primera opción en la búsqueda.

De acuerdo a los precios ofrecidos por la empresa TusClicks, el “paquete avanzado” tiene un precio fijo mensual de S/.740.00 nuevos soles, que incluye los servicios descritos en la Tabla 7.6.

Tabla 7.6: Precios Referenciales en Campañas de Anuncios en Google
(Empresa TusClicks)

DETALLES	BÁSICO	AVANZADO	PREMIUM	JUMBO
Visitas mensuales	 Depende de competitividad negocio en Google	 Depende de competitividad negocio en Google	 Depende de competitividad negocio en Google	 Depende de competitividad negocio en Google
Optimización constante campaña en AdWords	✓	✓	✓	✓
Red de display	✓	✓	✓	✓
Avisos en teléfonos y tabletas	✓	✓	✓	✓
Avisos con extensiones		✓	✓	✓
Integración con Google analytics		✓	✓	✓
Publicidad en Youtube			✓	✓
Consultoría para mejorar página web			✓	✓
Creación de avisos con imagen red display				✓
Valor neto mensual	S/ 440	S/ 740	S/ 1.440	S/ 2.800

Fuente: TUSCLICKS. **Avisos en Google AdWords**. [en línea]. Lima: Tusclicks, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.tusclicks.com.pe/adwords/semana-de-prueba.htm>

Adicionalmente, el uso de redes sociales permitirá interactuar en tiempo real con clientes captados mediante marketing directo; así mismo permitirá presentar artículos y casos médicos de interés, esta información será actualizada y mejorada constantemente, para que el cliente pueda percibir el impacto que genere el servicio brindado.

De acuerdo a la selección de la estrategia de publicidad y habiendo seleccionado la empresa que prestará el servicio de publicidad mediante vallas publicitarias y letreros luminosos, detallamos todos los eventos deportivos a realizarse en el 2015, de acuerdo a las tablas 7.7, 7.8, 7.9 y 7.10.

Tabla 7.7: Fechas Programas de Natación en Lima

NATACION 2015		
FECHA	NOMBRE COMPETENCIA	LUGAR
15/02/2015	ENTRENAMIENTO JUVENIL PREPARATORIO	LIMA
05/03/2015	JUVENILES Y MAYORES	AREQUIPA
05/07/2015	COMPETICIÓN MAYORES	LIMA
25/06/2015	CAMPEONATO NACIONAL JUVENILES Y MAYORES	LIMA
10/12/2015	TORNEO NACIONAL INFANTIL, JUVENILES Y MAYORES	LIMA

Fuente: FEDERACIÓN DEPORTIVA PERUANA DE NATACIÓN. **Dirección Técnica.** Lima: FDPN, 2015.

Tabla 7.8: Fechas Programas de Ciclismo en Lima

CICLISMO 2015		
FECHA	NOMBRE COMPETENCIA	LUGAR
01/03/2015	CRONO EN EL MORRO	LIMA
19/04/2015	SANTISIMO DOWNHILL	CUSCO
26/04/2015	INKA AVALANCHE	CUSCO
04/05/2015	HUARAZ	HUARAZ
10/05/2015	MORRO	LIMA
07/06/2015	PACHACAMAC - AMANCAES	LIMA
21/06/2015	HUASAHUASI	TARMA
12/07/2015	CHUPURO	HUANCAJO
25/07/2015	PORCON	CAJAMARCA
09/08/2015	MATAHUASI	HUANCAJO
13/09/2015	MORRO FOX	LIMA
21/09/2014	CAMPEONATO NACIONAL DE DH MORRO	LIMA

Fuente: FEDERACIÓN DEPORTIVA PERUANA DE NATACIÓN. **Dirección Técnica.** Lima: FDPN, 2015.

Tabla 7.9: Fechas Programas de MTB Cross Country en Lima

Modalidad MTB Cross Country (XC)		
FECHA	NOMBRE COMPETENCIA	LUGAR
19/01/2015	MORRO MTB RIDER	LIMA
30/03/2015	SAN JUAN DE LURIGANCHO - TEAM SAN JUAN (WALTER CUADROS)	LIMA
29/06/2015	HUARAZ - MUNICIPALIDAD DE HUARAZ (DANTE VISE)	HUARAZ
13/07/2015	CAMPEONATO NACIONAL - MORRO SOLAR (TEAM PRO)	LIMA
07/09/2015	AYACUCHO (CARLOS MARTÍNEZ Y CÉSAR MUCCHA)	AYACUCHO

Fuente: FEDERACIÓN DEPORTIVA PERUANA DE NATACIÓN. **Dirección Técnica.** Lima: FDPN, 2015.

Tabla 7.10: Fechas Programas de BMX en Lima

Modalidad de BMX		
FECHA	NOMBRE COMPETENCIA	LUGAR
05/01/2015	Ciclismo Extremo Peruano	SJL
12/01/2015	Ciclismo Extremo Peruano	Miraflores
02/02/2015	Ciclismo Extremo Peruano	SJL
08/02/2015	1ra VALIDA RANKING NACIONAL Soul Bike Club	Surco / Asia
16/02/2015	Ciclismo Extremo Peruano	Miraflores
01/03/2015	Soul Bike Club TT	Surco
09/03/2015	2da VALIDA RANKING NACIONAL Ciclismo Extremo Peruano	SJL
16/03/2015	Ciclismo Extremo Peruano	Miraflores
13/04/2015	Ciclismo Extremo Peruano	SJL
26/04/2015	Soul Bike Club	Surco
04/05/2015	3ra VALIDA RANKING NACIONAL BUENAS BICLAS	Surco / Miraflores
11/05/2015	Ciclismo Extremo Peruano	Miraflores
16/05/2015	CAMPEONATO PANAMERICANO UCI CC	Brasil
24/05/2015	Soul Bike Club TT	SJL
25/05/2015	Ciclismo Extremo Peruano	SJL
09/06/2015	Ciclismo Extremo Peruano	SJL
14/06/2015	Soul Bike Club	Surco
26/06/2015	COPA DEL PACIFICO UCI C1 APBMX	Perú
05/07/2015	CAMPEONATO NACIONAL DE BMX UCI APBMX Dob Rank Nac	Perú
13/07/2015	Ciclismo Extremo Peruano	SJL
22/07/2015	CAMPEONATO MUNDIAL UCI	Holanda
10/08/2015	4ta VALIDA RANKING NACIONAL Ciclismo Extremo Peruano	SJL
17/08/2015	Ciclismo Extremo Peruano	Miraflores
23/08/2015	Soul Bike Club TT	Surco
14/09/2015	Ciclismo Extremo Peruano	SJL / Miraflores

Fuente: FEDERACIÓN DEPORTIVA PERUANA DE NATACIÓN. Dirección Técnica. Lima: FDPN, 2015.

b. Promoción de Ventas:

El Centro de Medicina Deportiva, estará dirigido a un sector socioeconómico A2 – B, el mismo que exige alta calidad en el servicio; por ello, que esta variable del Mix no es considerada como estratégica.

c. Relaciones Públicas:

En esta etapa de la comunicación se realizarán alianzas con la prensa con el fin de crear y publicar información relevante que pueda ayudar en la imagen del negocio, estas alianzas se verán reflejadas a través de reportajes a personajes representativos que practican las diferentes disciplinas deportivas. También, como parte de la

proyección social, se brindará ayuda con especialistas médicos en campañas de salud, como la Teletón.

Adicionalmente se realizarán alianzas con instituciones deportivas como el Instituto Peruano del Deporte, clubes deportivos, etc., a través de campañas médicas, logrando resaltar los atributos del servicio. Los recursos necesarios para esta estrategia, se detallan en las Tablas 7.11 y 7.12.

Tabla 7.11: Precios por Merchandising de Relaciones Públicas

Descripción	Costo	Medida
Lapiceros	S/. 200.00	Ciento
Carmelos	S/. 150.00	Ciento
Tomatodo	S/. 900.00	Ciento
Camisetas	S/. 850.00	Ciento
Descripción	Costo	Medida
Gastos de representación	S/. 120.00	Día

Elaboración propia

Tabla 7.12: Precios por Impresiones de Relaciones Públicas

Descripción	Costo	Medida
Tarjetas de Presentación	S/. 120.00	Millar
Brochures	S/. 1,050.00	Millar
Tríptico	S/. 850.00	Millar

Elaboración propia

d. Ventas Personales:

La venta personal consiste en la comunicación personal y directa con uno o varios potenciales clientes, con el fin de conseguir que se realicen tratamientos con el Centro de Medicina Deportiva, que necesitará empezar a mostrarse al mercado y empezar a vender durante los

primeros meses cumpliendo las metas de ventas propuestas.

Para lograr los objetivos de ventas de los servicios, consolidados por publicidad e imagen, se designará un responsable como líder de comunicaciones, cuya función principal será liderar la fuerza de ventas que el Centro de Medicina Deportiva necesita.

Para dar inicio en la búsqueda de la clientela que aporte a las ventas personales deberemos centrarnos en asistir a:

- Campañas Médicas deportivas en los diferentes clubes como el Regatas, Rinconada, Villa Club, Las Terrazas y el Country Club.
- Asistir a eventos deportivos del IPD.
- Maratones eventos deportivos de asistencia masiva.

A continuación detallamos la estrategia seleccionada:

La estructura de fuerza de venta por cliente; La parte fundamental de esta estrategia y esta variable del mix, es informar y vender la idea al cliente sobre la existencia del Centro de Medicina Deportiva, que brinda un servicio Integral y diferenciado.

Se ha seleccionado esta estrategia por ser la que más se adapta al modelo de negocio presentado, siendo un servicio integral para diferentes clientes en un lugar específico, como los clubes deportivos, eventos deportivos, maratones, entre otros, donde se

encontraran un número definido de clientes o consumidores.

Esta estructura de venta está dirigida por el Líder de Comunicaciones quien estará asistido por un responsable de ventas y publicidad; Este equipo de trabajo buscará clientes y realizará propaganda personal e informativa, sin dejar desatendido a los clientes que se vayan captando.

La capacitación de los responsables de Comunicación, estará a cargo del Médico Deportivo y el Director Médico:

- El Médico Deportivo le otorgará todo el Feedback que necesite acerca del servicio médico ofrecido al equipo de comunicación.
- El Director Médico capacitará al personal en las áreas de soporte y comercial que ayuden lograr los objetivos del Centro de Medicina Deportiva.

El equipo de comunicaciones deberá tener conocimiento acerca de las diferentes actividades deportivas y algunas dolencias propias de estas disciplinas.

Así mismo debe ser:

- Independiente con iniciativa.
- Concretar tratos.
- Esfuerzo intenso sostenido.
- Captar cuentas y forjar relaciones duraderas.

- Ser un buen expositor.

El objetivo de captar este personal especializado es que esté preparado para conocer la estrategia del negocio y obtener rápidamente participación de mercado.

Los gastos que incurrirán los responsables de publicidad, ventas e imagen, son:

- Brochure's
- Trípticos
- Tarjetas de presentación
- Volantes
- Costo de Volanteo
- Gastos de representación.
- Gastos en Merchandising: Lapiceros, caramelos polos.

En las Tablas 7.13, 7.14 y 7.15, se detallan los precios que se incurrirán en este mix. Los gastos serán temporales, es decir cada vez que se realicen eventos deportivos y otros que se requieran.

Se ha considerado tanto los gastos generales que incluyen el merchandising entre otros, con el fin hacer conocer y cumplir los objetivos del Centro de Medicina Deportiva.

Tabla 7.13: Precios por merchandising de ventas personales

Descripción	Costo	Medida
Lapiceros	S/. 200.00	Ciento
Carmelos	S/. 150.00	Ciento
Tomatodo	S/. 900.00	Ciento
Camisetas	S/. 850.00	Ciento

Elaboración propia

Tabla 7.14: Precios por impresiones de ventas personales

Descripción	Costo	Medida
Tarjetas de Presentación	S/. 120.00	Millar
Brochures	S/. 1,050.00	Millar
Tríptico	S/. 850.00	Millar
Volantes 1/4 de hoja FULL COLOR	S/. 650.00	Millar

Elaboración propia

Tabla 7.15: Gastos generales de ventas personales

Descripción	Costo	Medida
Gastos de representación	S/. 120.00	Día
Costo por volanteo	S/. 80.00	Día

Elaboración propia

e. Marketing Directo:

El Centro de Medicina Deportiva desarrollará una estrategia de servicio personalizado y de alta calidad orientado al cliente, incidiendo en su recuperación de principio a fin, con el debido monitoreo del médico deportivo, esto permitirá fidelizar a su cliente.

Se creará una historia clínica virtual usando un programa informático, donde también se recopilará los datos personales de cada paciente, así como de algún tratamiento realizado en otro centro médico, considerando también sus gustos y tendencias.

A través de esta base de datos se enviará información de interés para el deportista, usando los e-mails, cuentas de Facebook, o las direcciones de sus domicilios.

En el Tabla 7.16, se detalla los precios de la información que se enviará al cliente.

Tabla 7.16: Precios por impresiones de Marketing Directo

Descripción	Costo	Medida
Brochures	S/. 1,050.00	Millar
Costos de envío	S/. 1.00	C/U

Elaboración propia

Se usará un solo mensaje de comunicación de acuerdo al estilo de vida el cual deberá ser claro, exacto, congruente, solucionador de problemas. El objetivo es crear relaciones estrechas y duraderas con el cliente, producto de un servicio personalizado e integral.

7.3. Estrategia de Ventas

La estrategia de Ventas estará enfocada básicamente en fortalecer las relaciones públicas realizando labor social y alianzas institucionales a través de campañas médicas, respaldado por una publicidad de exteriores y el Internet, esto nos ayudará a poder realizar y complementar la estrategia de venta con las ventas personales que serán realizadas en puntos estratégicos.

En el capítulo V, se ha determinado el mercado objetivo el mismo que se ha trabajado sobre la base de un 20% de captación

para el primer año, que bajo un escenario pesimista se espera obtener al menos una consulta por cada cliente captado.

7.3.1. Presupuesto de gastos por promoción y marketing

Como se mencionó en la estrategia de promoción y ventas; para poder llegar al mercado objetivo de una manera clara, objetiva y sin causar confusión, para asegurar el cumplimiento de los objetivos, se realizará un presupuesto que incluye todas las variables del Mix de promoción.

Para el primer año, la estrategia de publicidad, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo será agresiva para llegar a los objetivos propuestos.

De acuerdo a la Tabla 7.17, los gastos en publicidad para el primer año serán de S/. 94,871.20, este gasto es relativamente elevado ya que se tiene como objetivo atender las diferentes estrategias propuestas en anuncios publicitarios redes sociales y web; en los años siguientes se reducirá el presupuesto anual a S/. 64,540.80.

**Tabla 7.17: Presupuesto para publicidad proyecto a 5 Años
(En Soles)**

COSTO POR PUBLICIDAD			AÑO 01		AÑO 02		AÑO 03		AÑO 04		AÑO 05	
Descripción	Costo	Medida	N° DE MESES	TOTAL	N° DE MESES	TOTAL	N° DE MESES	TOTAL	N° DE MESES	TOTAL	N° DE MESES	TOTAL
Costo de Publicidad (Punto Visual)	2,319.20	Mes	36	83,491.20	24	55,660.80	24	55,660.80	24	55,660.80	24	55,660.80
Redes Sociales (Facebook)	-	Mes	12	-	12	-	12	-	12	-	12	-
Buscadores Web (Google)	740.00	Mes	12	8,880.00	12	8,880.00	12	8,880.00	12	8,880.00	12	8,880.00
Costo de Web (Unico Pago)	2,500.00	Mes	-	2,500.00	-	-	-	-	-	-	-	-
Total				94,871.20		64,540.80		64,540.80		64,540.80		64,540.80

Elaboración propia

En la Tabla 7.18, se aprecian las cantidades del Mix de Promoción a 5 años y en la Tabla 7.19, se aprecia el presupuesto en soles de las otras variables del mix de promoción como: Marketing Directo, Ventas Personales y Relaciones Publicas. Podemos apreciar los precios por Merchandising que ayudarán a realizar la estrategia para el público objetivo.

El presupuesto está elaborado en base a la cantidad de merchandising que se necesita para las diferentes variables del mix de Promoción, estos gastos en los siguientes años después del primer año no serán los mismos ya que el Centro de Medicina Deportiva tendrá un posicionamiento logrado en el mercado. Para establecer este presupuesto, se estableció el Método de Objetivo y Tarea, que establece el importe gastado y los resultados de la promoción, es decir se establece en base a lo que quiero lograr con la estrategia de promoción dirigida a mi público objetivo²⁴. Para el año 1 el presupuesto será de S/.51,970 y en los próximos 4 años será de S/.34,830 anuales.

²⁴ KOTLER Philip; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing**. 11ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

Tabla 7.18: Cantidades del Mix de Promoción Projectado a 5 Años

PRECIOS POR MERCHANDAISE			AÑO 01			AÑO 02			AÑO 03			AÑO 04			AÑO 05		
Descripción	Costo	Medida	VP	MK D.	RP	VP	MK D.	RP	VP	MK D.	RP	VP	MK D.	RP	VP	MK D.	RP
Lapiceros	200.00	Ciento	12		6	6		6	6		6	6		6	6		6
Carmelos	150.00	Ciento	12		6	6		6	6		6	6		6	6		6
Tomatodo	900.00	Ciento	6		6			6			6			6			6
Camisetas	850.00	Ciento	6		6			6			6			6			6
Tarjetas de Presentación	120.00	Millar	3		3	1		3	1		3	1		3	1		3
Brochures	1,050.00	Millar	1	4	2		6	2		6	2		6	2		6	2
Triptico	850.00	Millar	1		1			1			1			1			1
Volantes 1/4 de hoja FULL COLOR	450.00	Millar	4			2			2			2			2		
Gastos de representación	120.00	Día	30		30	12		30	12		30	12		30	12		30
Costo por volanteo	80.00	Día	30			12			12			12			12		
Costos de envío	0.70	C/U		5000			5000			5000			5000			5000	

VP= Ventas Personales

MK D.= Marketing Directo

RP= Relaciones Públicas

Elaboración propia

Tabla 7.19: Presupuesto en Soles del Mix de Promoción Projectado a 5 Años

PRESUPUESTO EN SOLES DEL MIX DE PROMOCION PARA EL AÑO 01 Y PROYECTADO PARA LOS SIGUIENTES 04 AÑOS																	
PRECIOS POR MERCHANDAISE			AÑO 01			AÑO 02			AÑO 03			AÑO 04			AÑO 05		
Descripción	Costo	Medida	VP	MK D.	RP	VP	MK D.	RP	VP	MK D.	RP	VP	MK D.	RP	VP	MK D.	RP
Lapiceros	200.00	Ciento	2,400.00	-	1,200.00	1,200.00	-	1,200.00	1,200.00	-	1,200.00	1,200.00	-	1,200.00	1,200.00	-	1,200.00
Carmelos	150.00	Ciento	1,800.00	-	900.00	900.00	-	900.00	900.00	-	900.00	900.00	-	900.00	900.00	-	900.00
Tomatodo	900.00	Ciento	5,400.00	-	5,400.00	-	-	5,400.00	-	-	5,400.00	-	-	5,400.00	-	-	5,400.00
Camisetas	850.00	Ciento	5,100.00	-	5,100.00	-	-	5,100.00	-	-	5,100.00	-	-	5,100.00	-	-	5,100.00
Tarjetas de Presentación	120.00	Millar	360.00	-	360.00	120.00	-	360.00	120.00	-	360.00	120.00	-	360.00	120.00	-	360.00
Brochures	1,050.00	Millar	1,050.00	4,200.00	2,100.00	-	6,300.00	2,100.00	-	6,300.00	2,100.00	-	6,300.00	2,100.00	-	6,300.00	2,100.00
Triptico	850.00	Millar	850.00	-	850.00	-	-	850.00	-	-	850.00	-	-	850.00	-	-	850.00
Volantes 1/4 de hoja FULL COLOR	450.00	Millar	1,800.00	-	-	900.00	-	-	900.00	-	-	900.00	-	-	900.00	-	-
Gastos de representación	120.00	Día	3,600.00	-	3,600.00	1,440.00	-	3,600.00	1,440.00	-	3,600.00	1,440.00	-	3,600.00	1,440.00	-	3,600.00
Costo por volanteo	80.00	Día	2,400.00	-	-	960.00	-	-	960.00	-	-	960.00	-	-	960.00	-	-
Costos de envío	0.70	C/U	-	3,500.00	-	-	3,500.00	-	-	3,500.00	-	-	3,500.00	-	-	3,500.00	-
VP= Ventas Personales			24,760.00	7,700.00	19,510.00	5,520.00	9,800.00	19,510.00	5,520.00	9,800.00	19,510.00	5,520.00	9,800.00	19,510.00	5,520.00	9,800.00	19,510.00

MK D.= Marketing Directo

RP= Relaciones Públicas

Elaboración propia

7.3.2. Plan de ventas

Con la finalidad de dar a conocer el Centro de Medicina Deportiva se realizará Publicidad y Promoción, esto permitirá estructurar el plan de ventas con posibles clientes (Contactos) y las ventas ejecutadas (n° de ventas).

Por lo expuesto, se ha considerado realizar el seguimiento a los contactos ganados, los mismos que deberán concluir con la atención del servicio, estos equivaldrán al número ventas mensual, el mismo que crecerá en 2.50% a partir del cuarto mes del primer año, lográndose para el primer año un total de 13,527 (atenciones), captadas por las diferentes fuerzas del Mix de promoción, incluidas las diferentes especialidades.

La cantidad de atenciones se ha considerado teniendo en cuenta que cada persona de nuestro mercado objetivo se convierta en al menos una atención.

En la Tabla 7.20, se aprecia el costo total en Marketing y el de Mix de promoción del primer año y la proyección de los siguientes 4 años.

**Tabla 7.20: Plan de promoción
(en S/.)**

Variables del Mix	AÑO 01	RATIO AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05	RATIO AÑO 02 AL 05
Publicidad	94,871.20	64.61%	64,540.80	64,540.80	64,540.80	64,540.80	64.95%
VP	24,760.00	16.86%	5,520.00	5,520.00	5,520.00	5,520.00	5.55%
MK. D	7,700.00	5.24%	9,800.00	9,800.00	9,800.00	9,800.00	9.86%
RP	19,510.00	13.29%	19,510.00	19,510.00	19,510.00	19,510.00	19.63%
Total	146,841.20	100.00%	99,370.80	99,370.80	99,370.80	99,370.80	100.00%

Elaboración propia

Asimismo, en las Tablas 7.21 y 7.22, se puede apreciar el número de contactos por mes con un total de 12,484 contactos del mercado objetivo, del cual se atenderán el 60% del mercado de acuerdo al método de objetivo y tarea que sea atribuible a nuestros gastos de cada variable del mix de promoción, este 60% de consultadas representaran 13, 527 atenciones, Según nuestro plan de ventas a efectuarse en el primer año.

Tabla 7.21: Previsión de Contactos Mensuales – Primer Año

Variables del Mix	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Publicidad	763	763	763	783	803	824	844	865	888	911	934	958	10100
VP	107	107	107	0	113	116	119	121	125	128	131	134	1308
MK.D	24	24	24	0	25	26	26	27	28	28	29	30	289
RP	49	49	49	0	52	53	55	56	57	59	60	62	602
Total (Mercado Objetivo)	943	943	943	968	993	1018	1044	1070	1097	1126	1155	1184	12484
Objetivo y tarea 60%	566	566	566	581	596	611	626	642	658	676	693	710	7490

Elaboración propia

Tabla 7.22: Número de Consultas a Captar – Primer Año

Variables del Mix	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Publicidad	827	827	827	849	871	892	915	938	962	987	1012	1038	10944
VP	116	116	116	0	122	125	128	132	135	139	142	146	1417
MK.D	26	26	26	0	27	28	28	29	30	31	31	32	314
RP	53	53	53	0	56	58	59	61	62	64	65	67	652
Total	1022	1022	1022	1049	1076	1103	1131	1159	1189	1220	1251	1283	13527

Elaboración propia

7.3.3. Presupuesto de ventas

Según datos proporcionados por KMPG²⁵ en Perú, el sector salud privado ha crecido del 15% al 20% en los últimos 5 años, por lo cual considerando un escenario pesimista se optará por un crecimiento de las ventas en un 15%.

Asimismo, de acuerdo a nuestro proceso de atención este inicia con el médico deportivo, el cual atenderá un número determinado de pacientes que posteriormente y de acuerdo a su necesidad será derivado a las diferentes especialidades del Centro de Medicina Deportiva.

En la Tabla 7.23, se aprecia el número de pacientes que serán atendidos por el médico deportivo, de los cuales algunos asistirán a los demás servicios. El crecimiento del 2.5% mensual será a partir del cuarto mes.

La distribución se ha realizado de acuerdo al juicio de expertos de los profesionales entrevistados.

²⁵ “Clínicas privadas amplían sedes y aumentan inversión en servicios. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 02/09/2013. [citado 02 septiembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/clinicas-privadas-amplian-sedes-y-aumentan-inversion-servicios-2074989>

Tabla 7.23: Resumen Anual de Ventas – Primer Año x Especialidades

Ingresos	Prec. Unit	Mes 01		Mes 02		Mes 03		Mes 04		Mes 05		Mes 06		Mes 07		Mes 08		Mes 09		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
		Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total
Consultorios																									
Medico deportivo	S/. 200	511	S/. 102,200	511	S/. 102,200	511	S/. 102,200	524	S/. 104,800	537	S/. 107,400	550	S/. 110,000	564	S/. 112,800	578	S/. 115,600	592	S/. 118,400	607	S/. 121,400	622	S/. 124,400	638	S/. 127,600
Traumatología	S/. 200	80	S/. 16,000	80	S/. 16,000	80	S/. 16,000	82	S/. 16,400	84	S/. 16,800	86	S/. 17,200	88	S/. 17,600	90	S/. 18,000	92	S/. 18,400	94	S/. 18,800	96	S/. 19,200	98	S/. 19,600
Cardiología	S/. 200	60	S/. 12,000	60	S/. 12,000	60	S/. 12,000	62	S/. 12,400	64	S/. 12,800	66	S/. 13,200	68	S/. 13,600	70	S/. 14,000	72	S/. 14,400	74	S/. 14,800	76	S/. 15,200	78	S/. 15,600
Neurología	S/. 200	60	S/. 12,000	60	S/. 12,000	60	S/. 12,000	62	S/. 12,400	64	S/. 12,800	66	S/. 13,200	68	S/. 13,600	70	S/. 14,000	72	S/. 14,400	74	S/. 14,800	76	S/. 15,200	78	S/. 15,600
Rehabilitación	S/. 200	60	S/. 12,000	60	S/. 12,000	60	S/. 12,000	62	S/. 12,400	64	S/. 12,800	66	S/. 13,200	68	S/. 13,600	70	S/. 14,000	72	S/. 14,400	74	S/. 14,800	76	S/. 15,200	78	S/. 15,600
Ozonoterapia	S/. 200	60	S/. 12,000	60	S/. 12,000	60	S/. 12,000	62	S/. 12,400	64	S/. 12,800	66	S/. 13,200	68	S/. 13,600	70	S/. 14,000	72	S/. 14,400	74	S/. 14,800	76	S/. 15,200	78	S/. 15,600
Tratamientos																									
Cirugía deportiva	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000	1	S/. 4,000
Nutrición	S/. 80	40	S/. 3,200	40	S/. 3,200	40	S/. 3,200	41	S/. 3,280	42	S/. 3,360	43	S/. 3,440	44	S/. 3,520	45	S/. 3,600	46	S/. 3,680	47	S/. 3,760	48	S/. 3,840	49	S/. 3,920
Psicología	S/. 80	40	S/. 3,200	40	S/. 3,200	40	S/. 3,200	41	S/. 3,280	42	S/. 3,360	43	S/. 3,440	44	S/. 3,520	45	S/. 3,600	46	S/. 3,680	47	S/. 3,760	48	S/. 3,840	49	S/. 3,920
Rehabilitación por sesión	S/. 80	55	S/. 4,400	55	S/. 4,400	55	S/. 4,400	56	S/. 4,480	57	S/. 4,560	58	S/. 4,640	59	S/. 4,720	60	S/. 4,800	62	S/. 4,960	64	S/. 5,120	66	S/. 5,280	68	S/. 5,440
Ozonoterapia	S/. 80	55	S/. 4,400	55	S/. 4,400	55	S/. 4,400	56	S/. 4,480	57	S/. 4,560	58	S/. 4,640	59	S/. 4,720	60	S/. 4,800	62	S/. 4,960	64	S/. 5,120	66	S/. 5,280	68	S/. 5,440
		1022	S/. 185,400	1022	S/. 185,400	1022	S/. 185,400	1049	S/. 190,320	1076	S/. 195,240	1103	S/. 200,160	1131	S/. 205,280	1159	S/. 210,400	1189	S/. 215,680	1220	S/. 221,160	1251	S/. 226,640	1283	S/. 232,320

Elaboración propia

En la Tabla 7.24, se aprecia las diferentes atenciones realizadas y agrupadas por servicio, considerando el precio con un promedio de inflación anual dentro del 2% y un crecimiento en las ventas del 15% anual. También se puede apreciar el porcentaje del 70% que el médico especialista va a percibir, teniendo para el primer año 13,527 en número de atenciones, con un ingreso de S/. 2'453,400.00 libre de gastos de especialistas médicos y de marketing.

Tabla 7.24: Presupuesto de Ventas – Resumen Anual de Ventas – por 5 años

		Año 01		Año 02		Año 03		Año 04		Año 05	
Ingresos		Consultas	Venta total	Consultas	Venta total	Consultas	Venta total	Consultas	Venta total	Consultas	Venta total
Consultas											
Medico deportivo	S/. 200	6,745	1,349,000	7,757	1,551,350	8,920	1,784,053	10,258	2,051,660	11,797	2,359,409
Traumatología	S/. 200	1,050	210,000	1,208	241,500	1,389	277,725	1,597	319,384	1,836	367,291
Cardiología	S/. 200	810	162,000	932	186,300	1,071	214,245	1,232	246,382	1,417	283,339
Neurología	S/. 200	810	162,000	932	186,300	1,071	214,245	1,232	246,382	1,417	283,339
Rehabilitación	S/. 200	810	162,000	932	186,300	1,071	214,245	1,232	246,382	1,417	283,339
Ozonoterapia	S/. 200	810	162,000	932	186,300	1,071	214,245	1,232	246,382	1,417	283,339
Tratamientos											
Cirugía deportiva	S/. 4,000	12	48,000	14	55,200	16	63,480	18	73,002	21	83,952
Nutrición	S/. 80	525	42,000	604	48,300	694	55,545	798	63,877	918	73,458
Psicología	S/. 80	525	42,000	604	48,300	694	55,545	798	63,877	918	73,458
Rehabilitación por sesión	S/. 80	715	57,200	822	65,780	946	75,647	1,087	86,994	1,251	100,043
Ozonoterapia	S/. 80	715	57,200	822	65,780	946	75,647	1,087	86,994	1,251	100,043
Pago a medicos			680,680		782,782		900,199		1,035,229		1,190,514
Gastos de Marketing			84,891		64,541		64,541		64,541		64,541
Tostal de ventas			1,687,829		1,974,087		2,279,881		2,631,545		3,035,958

Elaboración propia

CAPÍTULO VIII

8. Plan de operaciones

El presente capítulo se detalla la distribución, capacidad de instalaciones, así como los principales procesos operacionales y flujos de comunicación, que permitirá a las áreas de soporte y servicio interactuar eficientemente en generar un mayor valor agregado al servicio médico ofrecido acorde a las exigencias del cliente, con el orden adecuado para poder determinar los requerimientos necesarios en cada una de las etapas operacionales.

La estrategia operativa se centrará en mejorar de manera continua los procesos relacionados a la calidad, operatividad y recursos humanos, con la finalidad de hacer un uso adecuado y óptimo de los recursos bajo la base del cumplimiento de los objetivos estratégicos, definidos por el centro de medicina deportiva.

La mejora continua de los procesos de calidad es transversal a toda la organización, en este sentido, se busca la estandarización y cumplimiento de las normas ISO, la operatividad técnica-administrativa y el nivel de atención de clientes; lo cual permitirá orientar a la organización a seguir estándares mundialmente aceptados, en el aspecto operativo del core del negocio y en la organización en conjunto que se verá reflejado en la satisfacción de los clientes.

Respecto a la mejora continua de la operatividad, se busca plantear los procesos idóneos que permitan a la organización lograr la optimización de los recursos internos, como los procesos de gestión y abastecimiento relacionados a la atención de los clientes.

Finalmente los procesos relacionados a los recursos humanos responden a la necesidad que tendrá la organización de capacitar, estandarizar y culturizar a todo el equipo humano en el ámbito de la medicina deportiva y su cultura organizacional, dado que ellos serán el primer contacto que tendrán los clientes al momento de consumir las prestaciones del servicio.

El diseño de las instalaciones, distribución de ambientes y la mobiliaria del Centro de medicina deportiva se regirá de acuerdo a la norma técnica para la elaboración de proyectos arquitectónicos de centros de salud, que emite el Ministerio de Salud²⁶.

8.1. Diseño del servicio

Las operaciones están diseñadas para otorgar soluciones especializadas e integrales a los deportistas, brindando una infraestructura adecuada con especialistas en el ámbito de la medicina deportiva; todos los procesos deberán ser controlados y evaluados constantemente a fin de identificar oportunidades de mejora o acciones de contingencia, necesarias para que el servicio sea sostenible en el tiempo.

²⁶ MINISTERIO DE SALUD. **Documento Técnico: Lineamientos para la elaboración del plan de equipamiento de establecimientos de salud.** [en línea]. Lima: MINSA, 2012. [citado 01 diciembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.minsa.gob.pe/pees_dgiem/documentos/doctecplanequipdeess.pdf

Para los servicios que ofrece el Centro de Medicina Deportiva, se tomará en cuenta:

- La infraestructura contará con la suficiente capacidad instalada, ambientación adecuada para los especialistas, pacientes y sus acompañantes que estará acorde a las necesidades o exigencias, permitiendo que la demanda sea atendida oportunamente y con un óptimo nivel de calidad.
- Se determinarán horarios corridos durante la semana (lunes a sábado) de 8:00am a 9:00pm considerando una hora de almuerzo, los cuales podrán ser adecuados o extendidos en función a la demanda.
- El servicio brindado debe ser percibido por el cliente como un servicio de calidad con profesionales médicos altamente capacitados, ambientes adecuados, buena atención, limpieza y sobre todo seguimiento constante de parte del médico deportivo en todo el proceso de la atención médica.
- El control y seguimiento post servicio, la atención brindada al cliente, los tiempos de atención, así como la mejora de los procedimientos claves permitan un servicio diferenciador.

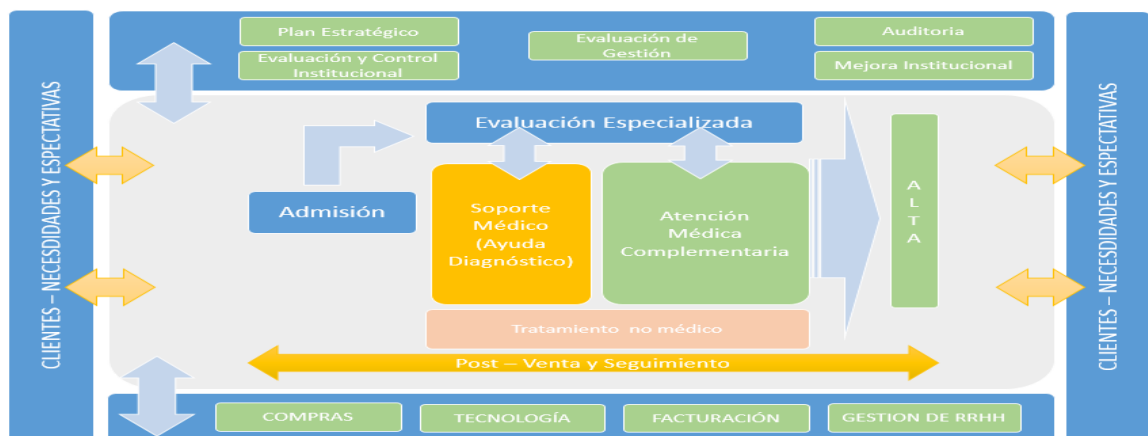
8.2. Diseño de procesos

En el Centro de Medicina Deportiva se optimizará el uso de la capacidad instalada según el número de atenciones proyectadas durante los horarios de trabajo y cumpliendo los tiempos de atención, de tal manera que permita la administración del tiempo eficazmente para no congestionar las atenciones.

Por otro lado, las operaciones relacionadas al proyecto serán diseñadas para brindar una solución integral teniendo como centro el bienestar y comodidad de nuestros clientes, esto demandará que los procesos sean evaluados periódicamente a fin de identificar los puntos más débiles y poder ejecutar planes correctivos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

En el gráfico 8.1, se describe como se llevará a cabo la atención en el Centro de Medicina Deportiva, desde el momento que el cliente ingresa y se registra en el área de admisión, finalizando su visita a nuestro centro con el Alta respectiva.

Gráfico 8.1: Mapa de Procesos del Servicio de Atención



Elaboración propia

El proceso comienza con el registro en admisión por parte del cliente, el cual recibirá en primera instancia la evaluación especializada a cargo del médico deportivo para un diagnóstico, tratamiento y/o recuperación. Opcionalmente se podrá seguir procesos adicionales de soporte médico (ayuda diagnóstica) y/o atención medica complementaria.

Como parte de la propuesta de valor del servicio, se brindará sin costo adicional los servicios de nutrición y psicología deportiva que permita brindar un servicio integral al paciente; la descripción de los subprocesos involucrados, se detallada en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1: Descripción del Mapa de Procesos

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL MAPA		
PROCESO	CLASE	PROPÓSITO
Evaluación De la Gestión	Visional / Dirección	Realizar evaluación periódica de la gestión de la organización y de sus procesos, de manera integral, generando acciones de mejora.
Planeamiento Estratégico	Visional / Dirección	Fijar el rumbo de largo plazo para la organización a través de mecanismos participativos y difundir los resultados en todos los niveles
Auditoría Interna (de Gestión)	Visional / Dirección	Realizar evaluación del cumplimiento de los estándares de los procesos y proporcionar información para la evaluación integral
Mejora Institucional	Visional / Dirección	Realizar evaluación constante de los procesos internos a razón de buscar mejoras, riesgos y oportunidades que permitan hacer un uso eficiente de los recursos, manteniendo un alto nivel de servicio.
Evaluación y Control Institucional	Visional / Dirección	Evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico.
Admisión	Misional / Operación / Valor	Recibir a los usuarios del servicio y brindarles la información, orientación y canalización correspondientes. Mantener la actualización de datos.
Evaluación Especializada	Misional / Operación / Valor	Realizar la evaluación de las lesiones para luego definir el tratamiento a seguir así como derivar las interconsultas que requiera
Atención Médica Complementaria	Misional / Operación / Valor	Realizar evaluaciones y tratamientos específicos, derivados de la evaluación especializada.
Soporte Médico (ayuda Diagnóstica)	Misional / Operación / Valor	Realizar exámenes médicos a demanda y criterio, como resultado de la evaluación especializada y/o atención médica complementaria.
Tratamiento no médicos	Misional / Operación / Valor	Asegurar el bienestar emocional y nutricional.
Alta de paciente	Misional / Operación / Valor	Finalizar el servicio con la recuperación completa del paciente.
Post Venta y seguimiento	Misional / Operación / Valor	Mantener la comunicación con el paciente para verificar la evolución, grado de satisfacción de los pacientes y el cumplimiento de sus tratamientos.
Gestión de RRHH	Apoyo / Soporte	Asegurar el suministro del personal y su disponibilidad.
Gestión de Compras	Apoyo / Soporte	Asegurar el suministro oportuno de insumos, servicios, equipos, con calidad y costo óptimo.
Tecnología	Apoyo / Soporte	Asegurar la actualización tecnológica y la operatividad de los equipos e instalaciones
Facturación	Apoyo / Soporte	Procesar todos los servicios realizador e informar con exactitud y oportunidad para que en Alta se realizar la cobranza

Elaboración propia

8.3. Capacidad de los ambientes

El centro de medicina deportiva, contará con una extensión aproximadamente de mil metros cuadrados de terreno, considerando los ambientes que permitirán cumplir los objetivos propuestos en el presente plan de negocios, en la tabla 8.2 se detallan los ambientes físicos por m², según la norma técnicas para la elaboración de proyectos arquitectónicos de centros de salud del Ministerio de Salud.

Tabla 8.2: Definición de Espacios y Ambientes

Cantidad	Áreas	Unidad	Tamaño
10	Consultorios	m ²	12
1	Piscina	m ²	180
4	Sala de Terapia	m ²	6
1	Sala de Gimnasio	m ²	50
1	Cafetín	m ²	54
6	Baños	m ²	6
4	Vestidores	m ²	16
1	Centro Quirúrgico	m ²	48
1	Recepción	m ²	30
3	Sala de Espera	m ²	30
1	Sala de Recuperación	m ²	12
1	Sala de Esterilización	m ²	6
2	Cuarto de Desechos	m ²	6
1	Oficina Administrativa	m ²	54
1	Admisión y Caja	m ²	30
2	Sala de reuniones	m ²	24
1	Farmacia	m ²	48
1	Radiología	m ²	48
1	Laboratorio Clínico	m ²	36
1	Almacén	m ²	20

Elaboración propia

El área del local permitirá contar con los ambientes necesarios a fin de resaltar la propuesta de valor, basada en brindar un servicio integral. Cabe resaltar que los ambientes propuestos,

están debidamente acondicionados a nivel de infraestructura, en base a lineamientos y requerimientos necesarios para el óptimo funcionamiento y desempeño del centro de medicina deportiva.

La capacidad de atención estará dada por la infraestructura física disponible y el recurso humano contratado, así mismo se encuentra representado por el número de consultorios dispuesto para la atención de los servicios médicos (12 horas al día, 25 días al mes), a fin de cubrir los objetivos del presente plan de negocio, se brinda el detalle en la tabla 8.3.

Tabla 8.3: Capacidad de Atención

Especialista	Nro de médicos	Minutos por atención	Horas trabajadas por día	Máximo de consultas mensuales	Máximo de consultas anuales
Consultas					
Medico deportivo	1	15	12	1,200	14,400
Traumatología	1	15	12	1,200	14,400
Cardiología	1	15	12	1,200	14,400
Neurología	1	15	12	1,200	14,400
Rehabilitación	1	15	12	1,200	14,400
Ozonoterapia	1	15	12	1,200	14,400
Tratamientos					
Cirugía deportiva	1	180	12	100	1,200
Nutrición	2	15	12	2,400	28,800
Psicología	2	15	12	2,400	28,800
Rehabilitación por sesión	1	120	12	150	1,800
Ozonoterapia	1	20	12	900	10,800

Elaboración propia

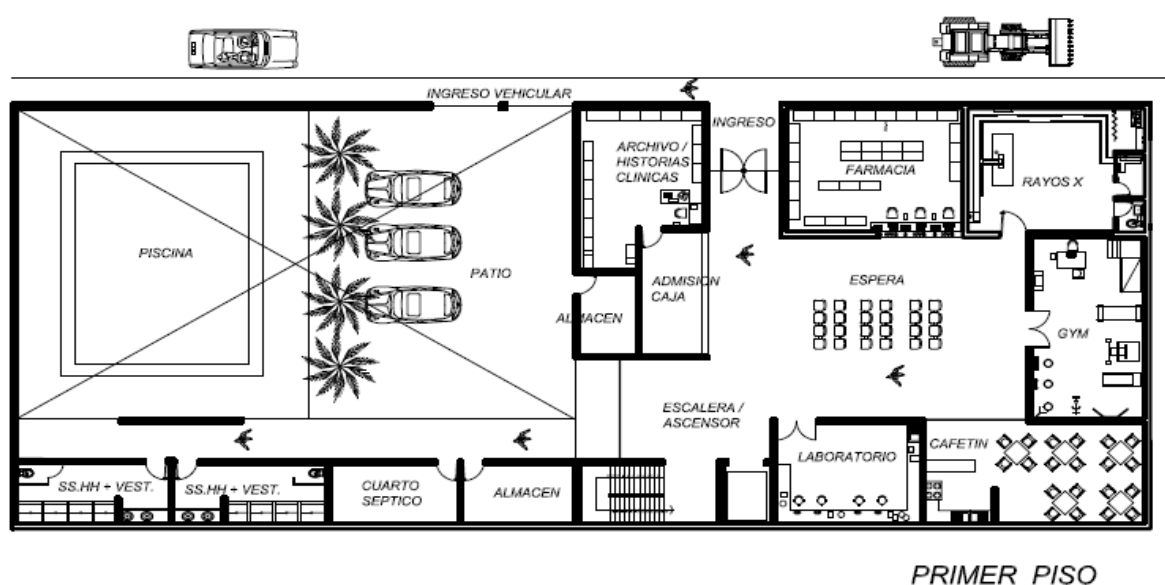
8.4. Diseño y distribución de las instalaciones

La distribución de los ambientes, está definida sobre la base de la cantidad de consultorios y espacios necesarios para atender la demanda de atenciones, toda vez que esto permita cumplir con los objetivos financieros establecidos en el presente plan de negocios.

A. Primer Nivel:

El primer piso permitirá tener los ambientes básicos para la recepción y atención de los pacientes, así mismo cuentan con una piscina para los tratamientos de rehabilitación, tal como se muestra en el gráfico 8.2 y se brinda la descripción de cada ambiente en la Tabla 8.4.

Gráfico 8.2: Distribución de Espacios – Primer Nivel



Elaboración propia

Tabla 8.4: Descripción de la Distribución de Espacios – Primer Nivel

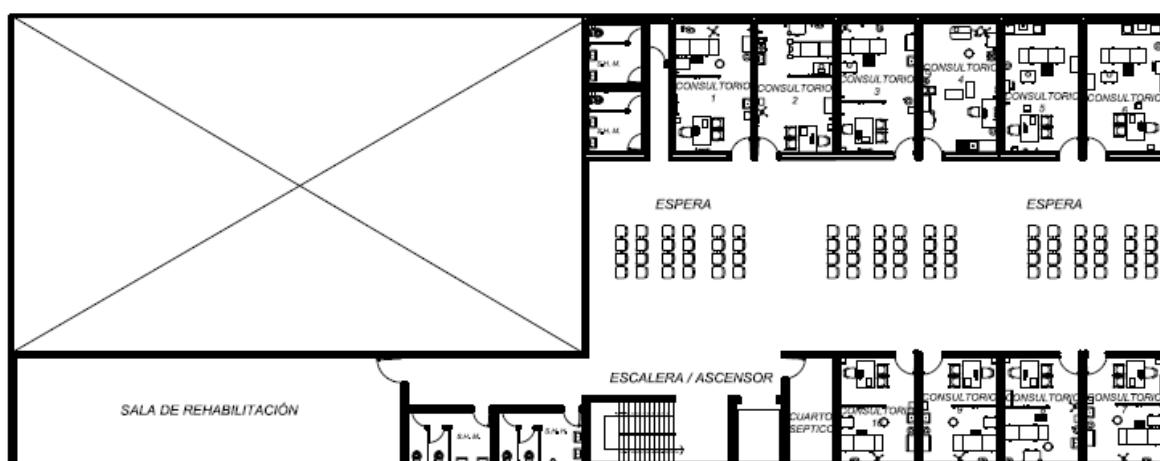
Ambiente	Descripción	Área
Recepción	Counter con equipo de cómputo para una persona. Sillas ergonómicas de espera. Área de informes y caja con equipo de cómputo para una persona.	30 m ²
Sala de Espera	Sillas y Tv para la espera de la atención.	35 m ²
Gimnasio	Contendrá equipos de gimnasia aeróbicos como bicicletas estacionarias, bicicleta elíptica, balancines, equipos de propiocepción, sistema de ligas y bandas elásticas, colchonetas y equipos de gimnasia de pesas para miembros superiores e inferiores.	50 m ²
Admisión y Caja	Control de citas médicas e historias clínicas.	30 m ²
Piscina 1	Piscina temperada con 5 carriles con 1.90 de profundidad	180 m ²
Farmacia	Ambiente que será alquilado para la atención de los clientes del CMD.	48 m ²
Radiología	Ambiente que será alquilado para la atención de los clientes del CMD.	48 m ²
Laboratorio. Clínico	Ambiente que será alquilado para la atención de los clientes del CMD.	48 m ²
Cafetín	Con 3 mesas con 4 sillas y un área de comidas rápidas	54 m ²
Baños 2	Servicios higiénicos básicos	06 m ²
Vestidores Público 2	Con área de duchas para hombres y mujeres y ambiente de vestidores	16 m ²
Almacén	Área con anaqueles o armarios para guardar los insumos quirúrgicos	20 m ²

Elaboración propia

B. Segundo Nivel

El segundo piso, contará con los ambientes necesarios para brindar el servicio médico, razón del presente plan de negocios, tal como se muestra en el gráfico 8.3 y se brinda la descripción de cada ambiente en la Tabla 8.5.

Gráfico 8.3: Distribución de Espacios – Segundo Nivel



Elaboración propia

Tabla 8.5: Descripción de la Distribución de Espacios – Segundo Nivel

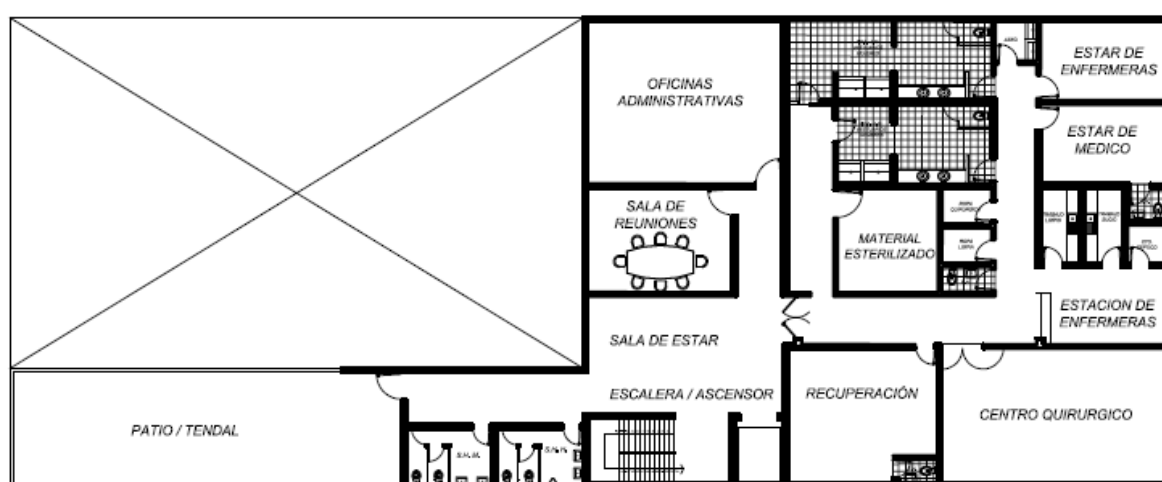
Ambiente	Descripción	Área
Consultorios 10	Cuenta con su escritorio, camilla, balanza, botiquín y otros muebles para su atención.	12 m ²
Sala de Terapias 04	Rehabilitación con camillas y equipos de estimulación.	09 m ²
Cuarto de Desechos	Almacén de basura	06 m ²
Vestidores Privados 02	Vestidores y baños para hombres y mujeres personal del CMD	16 m ²
Baños 02	Servicios higiénicos básicos	06 m ²
Sala de Espera	Sillas de espera ergonómicas para 15 pacientes, con tv con canales de cable y revistero.	30 m ²

Elaboración propia

C.Tercer Nivel

El tercer piso, cuenta con consultorios adicionales y ambientes necesario para las intervenciones quirúrgicas y la recuperación de los pacientes, así como las oficinas administrativas entre otros ambientes, tal como se muestra en el gráfico 8.4 y se brinda la descripción de cada ambiente en la Tabla 8.6.

Gráfico 8.4: Distribución de Espacios – Tercer Nivel



Elaboración propia

Tabla 8.6: Descripción de la Distribución de Espacios – Tercer Nivel

Ambiente	Descripción	Área
Centro Quirúrgico	Ambiente estéril Debidamente equipado con mesa quirúrgica, monitores quirúrgicos, equipos de reanimación, mesa de mayo.	48 m ²
Sala de Esterilización	Preparación y desinfección de material quirúrgico	06 m ²
Sala de Recuperación	Contará con 3 camillas de reposos, monitores de funciones vitales, resucitador.	12 m ²
Sala de Espera	Sillas de espera ergonómicas para 15 pacientes, con tv con canales de cable y revistero.	21 m ²
Sala de Reuniones	Cuarto de reuniones para los médicos y administrativos	24 m ²
Oficinas Administrativas	Todas las divisiones de las áreas administrativas de soporte dividido en loker, con sus escritorios y pc.	54 m ²
Baños 04	Para para uso privado y publico	06 m ²
Vestidor	Área con casilleros y sillas para el cambio de los médicos con ropa Quirúrgica.	16 m ²

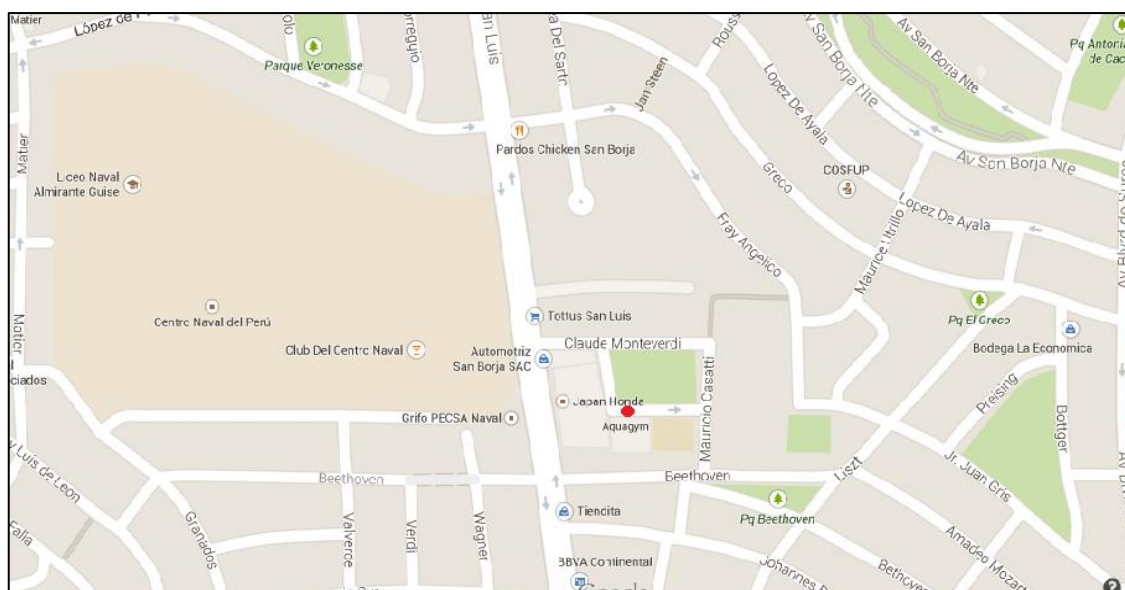
Elaboración propia

8.5. Ubicación del Centro de Medicina Deportiva

De acuerdo al estudio de mercado descrito en el Capítulo V, se ha considerado el distrito de San Borja de la ciudad de Lima

como la mejor ubicación para la instalación del centro de medicina deportiva; sumado a ello se ha identificado un edificio que cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de la presente propuesta, el gráfico 8.5 se muestra la ubicación geográfica.

Gráfico 8.5: Ubicación Geográfica – Centro de Medicina Deportiva



Fuente: GOOGLE MAPS. **Lima Metropolitana**. [en línea]. California: Google Maps, 2015. [citado 30 novienmbre 2015].
Microsoft HTML. Disponible en: <https://www.google.com.pe/maps/place/Lima/@-12.055342,-77.0802049,13z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x9105c8db1e539667:0x4f45538aa07bda29>

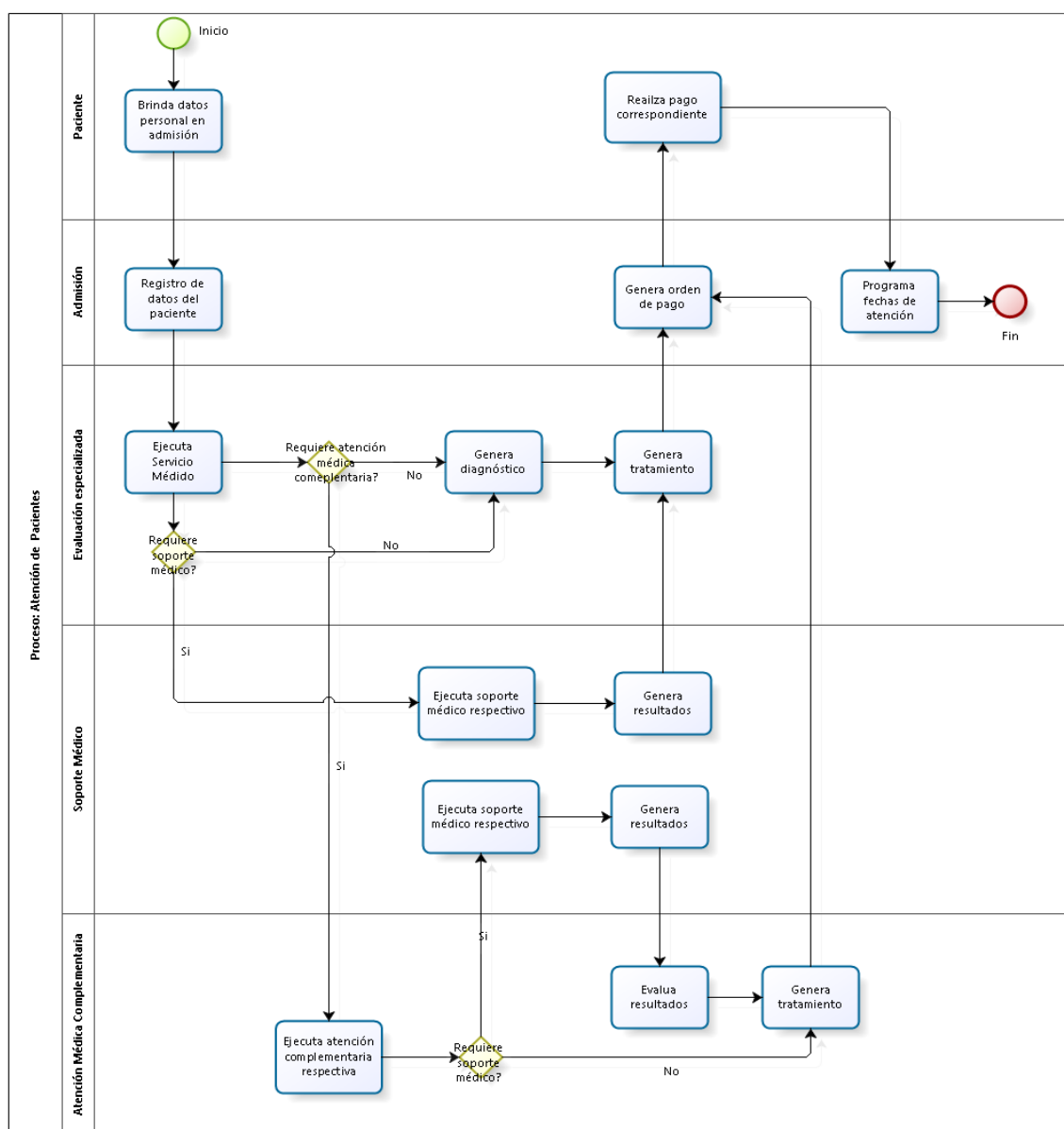
El edificio cuenta con diversos accesos entre los que destaca la Av. San Luis como vía de acceso principal, así mismo, también se encuentra cerca la Av. San Borja Norte.

El proyecto comprende el reacondicionamiento del edificio, a fin de crear las áreas administrativas, médicas, de rehabilitación, laboratorios, áreas de soporte y asesoría. Asimismo, los clientes podrán tener acceso a la página web, que se implementará para conocer la ubicación, instalaciones, realizar consultas y/o programar citas.

8.6. Proceso de Atención de Pacientes

Proceso principal, que describe la secuencia de actividades correspondiente a la primera atención que recibe el paciente y sobre la cual se brinda los diferentes servicios implementados, tal como se muestra el gráfico 8.6.

Gráfico 8.6: Proceso de Atención de Pacientes

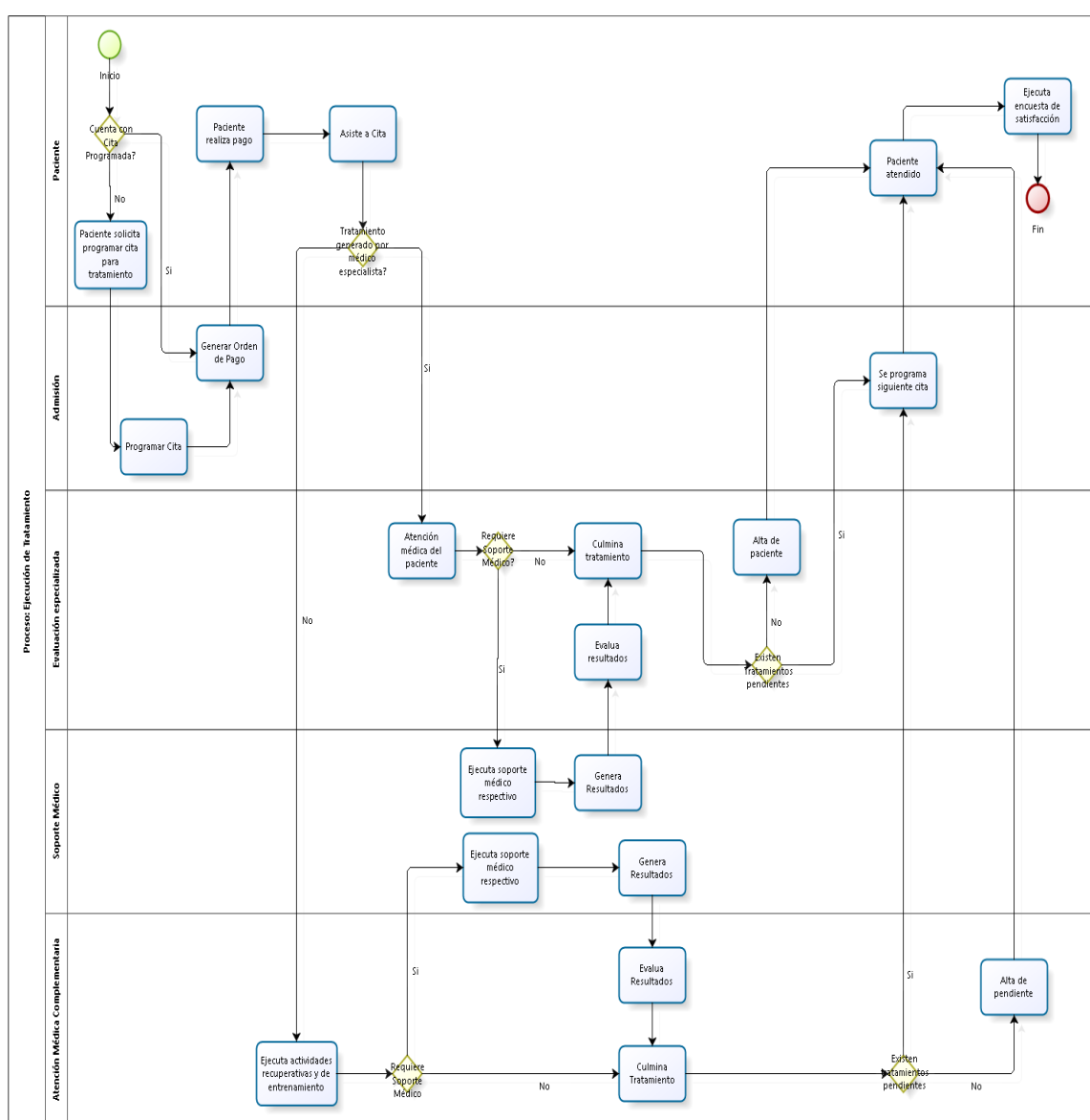


Elaboración propia

8.7. Proceso de Ejecución de Tratamiento

Este proceso, determina las actividades o secuencia del servicio, que debe seguir un paciente para recibir el tratamiento programado luego de haber sido atendido por el médico especialista, tal como se muestra el gráfico 8.7.

Gráfico 8.7: Proceso de Ejecución de Tratamiento

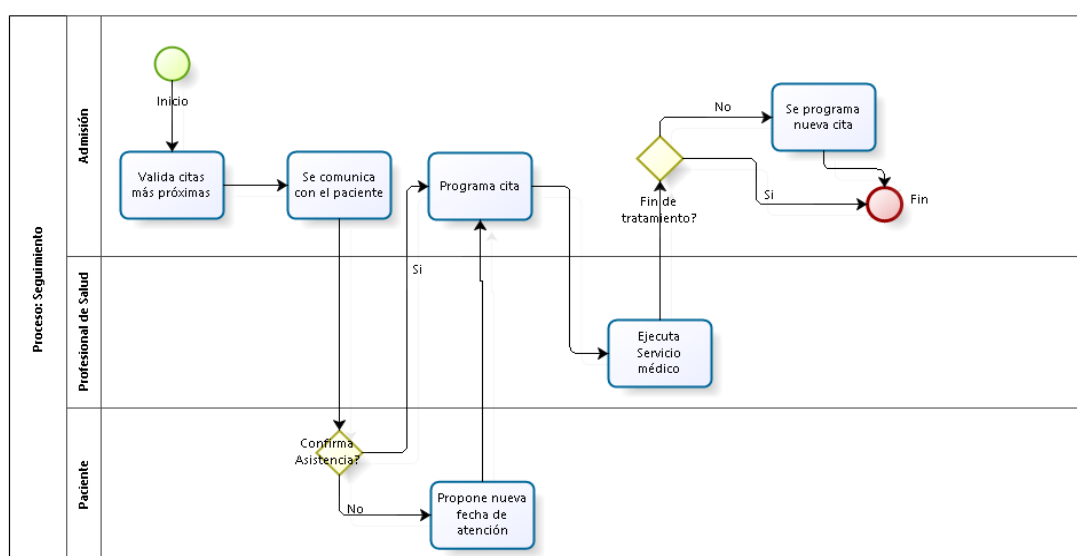


Elaboración propia

8.8. Proceso de Seguimiento de citas programadas

Con la finalidad de optimizar el proceso de atención y calidad en el servicio, se establece la necesidad de hacer el seguimiento y confirmar la asistencia del paciente a su cita previa llamada telefónica de coordinación, tal como se muestra en el gráfico 8.8.

Gráfico 8.8: Proceso de Seguimiento de citas programadas

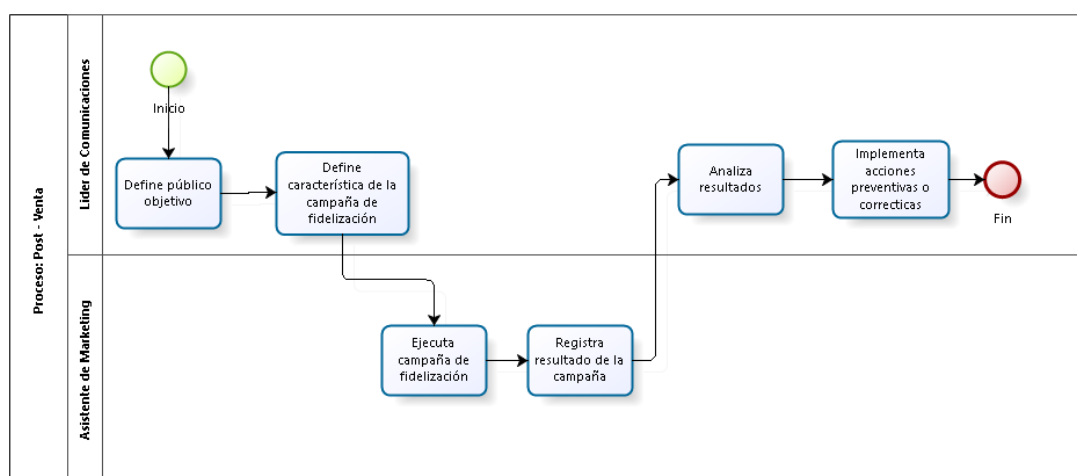


Elaboración propia

8.9. Flujo de Post Venta

El objetivo de este proceso es realizar campañas de post venta, en base a la información registrada de los clientes por las estrategias en marketing directo (visto en el capítulo VII), con la finalidad de posicionar y mantener cercanía con los pacientes, se detalla dicho proceso en el gráfico 8.9.

Gráfico 8.9: Proceso de Atención post venta



Elaboración propia

8.10. Costo de Operaciones

8.10.1. Ambientación de local

Se requerirá realizar ciertas modificaciones que permitan brindar el confort y la comodidad a los pacientes y personal que laborará dentro de las instalaciones del centro de medicina deportiva; los costos relacionados a dicha inversión se detallan en la Tabla 8.7.

Tabla 8.7: Costos Vinculados en la Ambientación de Local

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Instalación de cortinas (papel arenado)	12	S/. 100,00	S/. 1.200,00
Pintado de local	1	S/. 10.000,00	S/. 10.000,00
Remodelación de ambientes	1	S/. 35.000,00	S/. 35.000,00
Honorarios de Arquitectura	1	S/. 5.000,00	S/. 5.000,00
			S/. 51.200,00

Elaboración propia

8.10.2. Implementación del local

Se requerirá realizar la implementaciones de mobiliaria para la totalidad de ambientes, este equipamiento será lo necesario para los profesionales de salud y personal administrativo realicen sus labores sin ninguna carencia dicha inversión se detallan en la Tabla 8.8, 8.9 y 8.10.

Tabla 8.8: Costos Vinculados en implementación del Local - Equipos Médicos

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Tensiometro	16	S/. 60.00	S/. 960.00
Camillas terapeuticas	17	S/. 350.00	S/. 5,950.00
Cama Quirúrgicas	3	S/. 1,600.00	S/. 4,800.00
Mesa de Operaciones	1	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00
Negatoscopio 2 cuerpos	12	S/. 150.00	S/. 1,800.00
Tina de compresas Calientes	1	S/. 4,500.00	S/. 4,500.00
Balones de Oxigeno	5	S/. 450.00	S/. 2,250.00
Desfibrilador con Monitor Cardíaco	1	S/. 18,500.00	S/. 18,500.00
Pulsioxímetro	1	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Esterilizador	1	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
Electrocardiógrafo	1	S/. 3,525.00	S/. 3,525.00
Mini gimnasio	1	S/. 28,500.00	S/. 28,500.00
Rifonera	16	S/. 30.00	S/. 480.00
Resucitador	1	S/. 15,700.00	S/. 15,700.00
Espirometro	1	S/. 3,800.00	S/. 3,800.00
Aspirador de secreciones	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
			S/. 118,165.00

Elaboración propia

Tabla 8.9: Costos Vinculados en implementación del Local - Mobiliario

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Escritorios	12	S/. 350.00	S/. 4,200.00
Silla giratoria	12	S/. 150.00	S/. 1,800.00
Silla de paciente	24	S/. 75.00	S/. 1,800.00
Silla de espera	10	S/. 210.00	S/. 2,100.00
Televisión	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Biombo	12	S/. 115.00	S/. 1,380.00
Lockers	4	S/. 300.00	S/. 1,200.00
Extintores	5	S/. 225.00	S/. 1,125.00
			S/. 15,205.00

Elaboración propia

**Tabla 8.10: Costos Vinculados en implementación del Local -
Computo**

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Computadora Intel I3	12	S/. 1,500.00	S/. 18,000.00
Servidor	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Central Telefónica 24 anexos	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Anexo telefónico	16	S/. 35.00	S/. 560.00
Impresora Laser	2	S/. 320.00	S/. 640.00
Sistema de vigilancia 8 cámaras	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Sistema de Información de atención de servicios	1	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00
Sistema de alarma contra incendios	1	S/. 2,600.00	S/. 2,600.00
			S/. 36,800.00

Elaboración propia

8.10.3. Organización

Con la finalidad de cumplir con las reglamentaciones necesarias para el uso de software licenciado, se considera la adquisición de licencias para los equipos de cómputo necesarios para el desarrollo de actividades relacionadas a administrar la información de los servicios brindados, ello se detalla en la Tabla 8.11.

Tabla 8.11: Costos Vinculados a la adquisición de Software

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Licencias de software Office 2010	12	S/. 336,00	S/. 4.032,00
Licencia de Antivirus	12	S/. 30,00	S/. 360,00
Software Ad Hoc	12	S/. 150,00	S/. 1.800,00
			S/. 6.192,00

Elaboración propia

8.10.4. Planillas

El inicio de operaciones del presente plan de negocios, requiere de un equipo humano profesional tanto para los servicios relacionados a la medicina deportiva, como a los servicios administrativos, por eso se detalla el costo relacionado al sueldo del personal necesario que permita

cumplir con los objetivos de servicio planteados, tal como se detalla en la Tabla 8.12.

Tabla 8.12: Costos a la Planilla para el Inicio de Operaciones

Personal	Cantidad	Sueldo Basico	Sueldo Anual	GRATIFICACION	CTS	EsSalud	TOTAL
Gerente General	1	S/.15,000.00	S/.180,000.00	S/.32,700.00	S/.17,500.00	S/.16,200.00	S/.246,400.00
Director Médico	1	S/.8,000.00	S/.96,000.00	S/.17,440.00	S/.9,333.33	S/.8,640.00	S/.131,413.33
Médico deportivo	2	S/.6,000.00	S/.144,000.00	S/.26,160.00	S/.14,000.00	S/.12,960.00	S/.197,120.00
Nuticionista	2	S/.2,000.00	S/.48,000.00	S/.8,720.00	S/.4,666.67	S/.4,320.00	S/.65,706.67
Psicologo	2	S/.2,000.00	S/.48,000.00	S/.8,720.00	S/.4,666.67	S/.4,320.00	S/.65,706.67
Secretaria / Recepcionista	2	S/.1,500.00	S/.36,000.00	S/.6,540.00	S/.3,500.00	S/.3,240.00	S/.49,280.00
Cajero	2	S/.1,500.00	S/.36,000.00	S/.6,540.00	S/.3,500.00	S/.3,240.00	S/.49,280.00
Encargado de recursos Humanos	1	S/.3,000.00	S/.36,000.00	S/.6,540.00	S/.3,500.00	S/.3,240.00	S/.49,280.00
Encargado de Contabilidad	1	S/.3,000.00	S/.36,000.00	S/.6,540.00	S/.3,500.00	S/.3,240.00	S/.49,280.00
Encargado de Sistemas e Informática	1	S/.2,000.00	S/.24,000.00	S/.4,360.00	S/.2,333.33	S/.2,160.00	S/.32,853.33
Lider de comunicaciones	1	S/.6,000.00	S/.72,000.00	S/.13,080.00	S/.7,000.00	S/.6,480.00	S/.98,560.00
Asistente de Marketing	1	S/.3,000.00	S/.36,000.00	S/.6,540.00	S/.3,500.00	S/.3,240.00	S/.49,280.00
Total	17	S/.53,000.00	S/.792,000.00	S/.143,880.00	S/.77,000.00	S/.71,280.00	S/.1,084,160.00

COSTOS POR INTERMEDIACION COMPLEMENTARIA EN S/.							
Limpieza (2 turnos)	2	S/.1,000.00	S/.24,000.00	S/.4,360.00	S/.2,333.33	S/.2,160.00	S/.32,853.33
Seguridad (2 turnos)	2	S/.1,200.00	S/.28,800.00	S/.5,232.00	S/.2,800.00	S/.2,592.00	S/.39,424.00
Mantenimiento (1 turno)	2	S/.1,000.00	S/.24,000.00	S/.4,360.00	S/.2,333.33	S/.2,160.00	S/.32,853.33
Total Planillas							S/.105,130.67

Elaboración propia

8.10.5. Gastos administrativos de constitución de empresa

Todo inicio de operaciones requiere de los trámites legales necesarios para cumplir con lo establecido en las leyes nacionales, que permitan al proyecto un desarrollo formal con los derechos y deberes que esto amerita, el detalle de los costos de describen en la Tabla 8.13.

Tabla 8.13: Costos Vinculados a los Gastos Operativos

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Minuta de constitución, escritura y tramite RUC	1	S/. 450.00	S/. 450.00
Inscripción en registros públicos	1	S/. 176.00	S/. 176.00
Busqueda de nombre	1	S/. 6.00	S/. 6.00
Registro de nombre comercial en INDECOPI	1	S/. 70.00	S/. 70.00
Publicación en del diario El Peruano	1	S/. 70.00	S/. 70.00
Libro contable	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Legalización de Libros contables	7	S/. 175.00	S/. 1,225.00
Libro de Planilla	1	S/. 12.00	S/. 12.00
Registro Sanitario	1	S/. 75.00	S/. 75.00
Licencia de funcionamiento	1	S/. 284.00	S/. 284.00
Certificado de Defenza Civil	1	S/. 380.00	S/. 380.00
Costo de Arbitrios y predial	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
			S/. 4,798.00

Elaboración propia

8.10.6. Gastos de Capacitación

Siendo la base del presenta plan de negocios, la calidad del servicio, es necesario consignar montos para capacitación que permita que el personal médico se actualice constantemente para mejorar la atención ampliar el abanico de servicios, este detalle se muestra en la Tabla 8.14.

Tabla 8.14: Costos Vinculados a los Gastos de Capacitación

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Capacitación de personal administrativo	1	S/. 2.000,00	S/. 2.000,00
Capacitación de médico especialista	1	S/. 20.000,00	S/. 20.000,00
			S/. 22.000,00

Elaboración propia

8.10.7. Gastos de Suministros Varios

Para el desarrollo de actividades operativas, es necesario tener los materiales necesarios que soporten los servicios brindados para todo para las actividades administrativas, por ello en la Tabla 8.15 se consignan algunos de estos materiales.

Tabla 8.15: Costos Vinculados a los Gastos de Suministros

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Papelería, lapiceros y otros enseres	1	S/.250.00	S/. 250.00
Archivadores	1	S/.25.00	S/. 25.00
Suministros para impresora	1	S/.300.00	S/. 300.00
Fundas para basura 30x20	1	S/.300.00	S/. 300.00
Fundas industriales para basura rojo y amarillo	1	S/.100.00	S/. 1,200.00
Otros Egresos	1	S/.300.00	S/. 300.00
Total			S/. 2,375.00

Elaboración propia

8.11.Regulaciones, Licencias y Políticas

8.11.1. Regulaciones:

Encontramos posibles regulaciones en el Perú, que directamente e indirectamente tienen que ver con la medicina deportiva.

- ✓ Según el Manual de Operaciones aprobado por Resolución Ministerial 944-2011-SA²⁷ (Emitido por el Ministerio de Salud), tiene como objetivo gestionar la atención de urgencias y emergencias pre-hospitalarias, de manera oportuna en zonas urbanas y en zonas rurales.
- ✓ Según las Normas Técnicas para la Elaboración de Proyectos Arquitectónicos de Centros de Salud (Emitido por la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud, p. 9), se le denominara a los componentes asistenciales y administrativos que conforman el centro de salud:
 - Coordinación de administración
 - Coordinación de consulta interna.
 - Coordinación de ayuda al diagnóstico y al tratamiento.
 - Coordinación de internamiento.
 - Coordinación del centro obstétrico y/o quirúrgico.
 - Coordinación de servicios generales.

²⁷ MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ. **Manual de Operaciones del Programa Nacional.** - SAMU. Lima: MINSA, 2011.

8.11.2. Políticas:

De acuerdo a las políticas de estado respecto a las instalaciones de hospitales y clínicas privadas el estado y el ministerio de salud, exigen ciertas normativas a llevar a cabo.

1. Según el Manual de Operaciones aprobado por RM (Emitido por el Ministerio de Salud)²⁸, propuestas de normas para la construcción, remodelación, ampliación y conservación de la infraestructura de física de los establecimientos de Salud.
2. Asegurar los componentes en la ampliación, equipamiento y mantenimientos de los establecimientos de salud, de acuerdo a las normas emitidas.
3. Gestionar y ejecutar adecuados sistemas de trabajo con la oficina nacional de planificación y los programas nacionales correspondientes.
4. La instalación de la organización deberá ser en un local independiente y adecuado. Para su aprobación, el interesado presentará al MINSA y SUNASA una solicitud en la que deberán indicarse o acompañarse los siguientes datos y antecedentes:
 - ✓ Ubicación y nombre del establecimiento.
 - ✓ Individualización del propietario o de su representante, si se tratare de una persona jurídica.
 - ✓ Instrumentos que acrediten el dominio del inmueble o los derechos a utilizarlo.

²⁸ MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ. Normas Técnicas para la Elaboración de Proyectos Arquitectónicos de Centros de Salud. Lima: MINSA, 1994.

- ✓ Objetivos y campos de acción en que se desarrollará la actividad del establecimiento.
 - ✓ Croquis del edificio, que indique la distribución funcional de las dependencias.
 - ✓ Copias de los planos de las instalaciones de electricidad, de agua potable y de gas, visados por las autoridades competentes.
5. Cada establecimiento y/o organización es libre de implementar sus políticas internas en su organización, sin perjuicio a los pacientes, como mínimo deberá contar con lo siguiente²⁹:
- ✓ Atención médica de urgencia;
 - ✓ Atención médica especializada.
 - ✓ Disponibilidad constante de material e instrumental esterilizados;
 - ✓ Medicamentos de urgencia; y
 - ✓ Evacuación expedita de los pacientes y del personal, en caso de incendios u otras. (Normas de seguridad).
6. El Director será responsable de la gestión técnica del establecimiento y velará por el adecuado funcionamiento de los equipos, instrumentos e instalaciones necesarias la atención de los pacientes, también será responsable de la ejecución adecuada de

²⁹ MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ. *Lineamiento para la Elaboración del Plan de Equipamiento de Establecimientos de Salud*. Lima: MINSA, 2012.

las normas y procedimientos respectivos, por parte de la dotación del establecimiento.

7. A los profesionales tratantes corresponderá específicamente³⁰:

- ✓ La formulación de diagnósticos, solicitudes de exámenes y procedimientos;
- ✓ La prescripción de tratamientos y su ejecución cuando ello sea procedente; y
- ✓ La concesión de altas y sus indicaciones.
- ✓ Dirección ejecutiva de normas técnicas para infraestructura en salud.

8.11.3. Licencias:

Según la Ley Nro. 28976 – Ley Marco de Licencia de Funcionamiento (p. 2)³¹, las Licencias, en este caso de Funcionamiento, son la autorización que otorgan las Municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado. La misma que ha establecido las siguientes reglas de cumplimiento obligatorio para todas las Municipalidades del país:

- ✓ El otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento se realiza en función a la compatibilidad del giro de la empresa con la zonificación municipal vigente y la categorización expedida por el MINSA.

³⁰ MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ. **Lineamiento para la Elaboración del Plan de Equipamiento de Establecimientos de Salud**. Lima: MINSA, 2012.

³¹ INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. **Ley Marco de Licencia de Funcionamiento**. [en línea]. Lima: INDECOPI, 2007. [citado 20 febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/ley28976.pdf>

- ✓ Pueden otorgarse Licencias de Funcionamiento que incluyan más de un giro, siempre que éstos sean afines o complementarios entre sí. Las municipalidades definen los giros afines o complementarios entre sí para el ámbito de su circunscripción.
- ✓ Si se desarrollan actividades en más de un establecimiento, se debe obtener una licencia de funcionamiento para cada uno de ellos³².

³² INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. **Ley Marco de Licencia de Funcionamiento**. [en línea]. Lima: INDECOPI, 2007. [citado 20 febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/ley28976.pdf>

CAPÍTULO IX

9. Equipo de trabajo – organización

El Centro de Medicina Deportiva tiene como objetivo brindar un servicio Integral a los deportistas amateurs y profesionales que sufran dolencias musculares, para lo cual se establecerá una organización con estructura dinámica y funcional, basada en la eficacia y control de las estrategias de la empresa; bajo la experiencia médica, calidad de servicio y la búsqueda constante de la excelencia operacional.

9.1. Cultura y Diseño Organizacional

9.1.1. Cultura Organizacional

El Centro de Medicina Deportiva contará con un pequeño número de empleados quienes están distribuidos en las áreas de soporte administrativo y las áreas del servicio, orientado a los objetivos del negocio; se implementará una cultura organizacional para lograr un clima organizacional que repercuta en la motivación de los empleados mejorando su comportamiento, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

Para que los empleados del Centro de Medicina Deportiva sean parte del negocio, la cultura organizacional debe ser comunicativa, que ayude a que el trabajador sea íntegro y se identifique con la empresa, que los empleados respeten las conductas y procedimientos aprobados de los manuales

de gestión. Esto ayudará que el cliente perciba energía, simpatía, buen trato y atención por parte del trabajador, producto del buen clima, de un trabajo en equipo, donde todas las áreas tanto de soporte y los servicios puedan interactuar bajo un mismo esquema, con el objetivo de hacer bien las cosas y brindando el servicio de alta calidad que se prometió al cliente.

En la Tabla 9.1, podemos apreciar cómo se clasifica una cultura organizacional fuerte donde no sólo es impartir procedimientos y valores escritos, sino que compensar al trabajador, en incrementos de sueldo, bonos, cartas de felicitaciones, charlas de liderazgo, ayudarlos a detectar problemas y solucionarlos, esto influirá en los buenos resultados de la actividad de la empresa.

Tabla 9.1: Clasificación de la Cultura Organizacional

CLASIFICACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
CARACTERISTICAS	CULTURA ORGANIZACIONAL DEBIL	CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE
AUTONOMIA	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto.	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto.
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos.
APOYO	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla.	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
PREMIO	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
CONFLICTOS	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico.
RIESGOS	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo.	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador.

Fuente: ALLES, Martha. **Desarrollo del Talento Humano**, Buenos Aires: Granica, 2012.

9.1.2. Diseño Organizacional

La estructura administrativa será horizontal, la Dirección Médica y Administrativa son quienes dirigirán y tomarán las decisiones, así mismo la comunicación se dará de manera transversal a la organización, manteniendo un nivel de formalidad óptimo.

Para la organización se ha considerado los siguientes puntos que contribuyen en los objetivos de la misión de la empresa:

- Se desarrollará un esquema de comunicación y coordinación sustentado en la supervisión directa; donde se deberá cumplir procesos estandarizados.
- Las unidades de soporte (Administrativas), contribuirán al apoyo que las áreas de servicio necesiten para mejorar y recuperar a los cliente a través de los médicos especializados.
- La creación de las estrategias será responsabilidad de la Administración, teniendo en cuenta las opiniones de los empleados ya que son ellos los que principalmente tienen contacto directo con el cliente; permitiendo a la organización contar con cierto grado de flexibilidad que permita mejorar constantemente en bienestar de sus clientes.
- Las áreas que no forman parte directa del negocio como Vigilancia, Limpieza y Mantenimiento se realizará a través de la contratación de empresas de servicios dedicadas a estos rubros.

9.1.3. Partes Fundamentales de la Organización

Las áreas de soporte y las de servicio estarán formadas con personal experimentado, liderados por el Gerente General y el Administrador, (Ápice Estratégico).

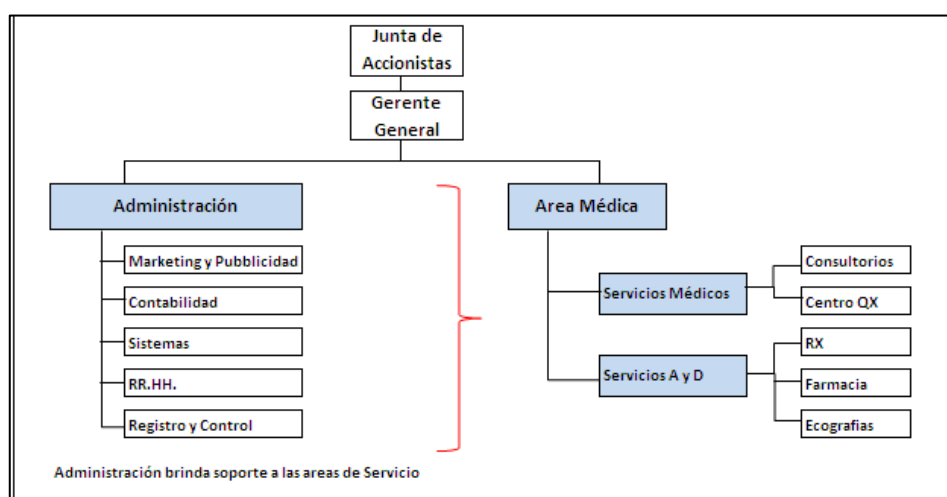
El contexto del organigrama para el Centro de Medicina Deportiva, se basa en una estructura simple, como característica principal de este organigrama es la supervisión directa, línea de mando medio, equipo de trabajo reducido, buscando generar una organización flexible y dinámica que basada en un control centralizado, permita cumplir los objetivos trazados.

Las especialidades que se brindarán, se plantea un equipo de trabajo multidisciplinario, es decir, profesionales de diferentes especialidades de la salud, altamente calificados que trabajarán de forma coordinada.

En el gráfico 9.1, se propone un organigrama de negocio, distinguiendo claramente las unidades administrativas de las unidades de servicios, las mismas que serán dirigidas y supervisadas por el director médico³³.

³³ Martha Alles. **Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias**. Buenos Aires: Granica, 2005.

Gráfico 9.1: Organigrama del Centro de Medicina Deportiva



Elaboración propia

9.1.4. Puestos de Trabajo

Los puestos de trabajos han sido definidos y evaluados a fin de cubrir todos los aspectos administrativos y asistenciales para brindar el nivel de servicio establecido para el Centro de Medicina Deportiva, estos se visualizan en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2: Puestos de Trabajo – Administrativo / Asistencial

Administrativo	Asistencial
Gerente General	Director Médico
Secretaria / Recepcionista	Medico Deportivo
Cajero	Médico Especialista
Encargado de RRHH	Nutricionista
Encargado de Contabilidad	Psicólogo
Encargado de Sistemas e Informática	
Líder de Comunicaciones	
Asistente de Marketing	

Elaboración propia

9.1.5. Formación de la empresa

a. Régimen Tributario

Analizando la Legislación Peruana y las formas de sociedad que establece el estado Peruano, se ha determinado que la Sociedad Anónima Cerrada (SAC), se acomoda al tipo de negocio que propone el presente estudio, esto se fundamente en que:

- Se encuentra amparada en la base legal de la Ley General de Sociedades Nro. 26887- Artículos del 234 al 248.
- Se establecerá 4 accionistas, teniendo como base lo establecido por la legislación, no mayor a 20 accionistas.
- Se deberá tener el consentimiento de todos los accionistas para que las acciones sean transferidas, ello permitirá tener el control absoluto sobre la transferencias que pudieran realizarse.
- Los socios tienen el derecho preferente en la compra de acciones.
- Las acciones generadas producto de la sociedad, no podrán ser publicadas en el mercado de valores.

1. Legislación Tributaria

En la legislación tributaria tomaremos en cuenta dos tributos que se deben realizar para mantener la empresa en orden frente a la SUNAT:

- El Impuesto a la Renta de 3ra Categoría, se realizarán pagos a cuenta mensuales del 2% sobre los ingresos netos mensuales; este acumulado será deducible del 30% anual sobre la utilidad total.
- Así mismo, se realizará las aportaciones mensuales equivalentes al 18% de las compras menos las ventas.

2. Giro de la empresa

El presente plan de negocio se establece en el marco de la Industria de la salud, en el ámbito de la medicina deportiva, mediante la implementación de un Centro de Medicina Deportiva, sobre la base de un equipo profesional tan en el aspecto de salud como administrativo. Suministrando tratamientos que se orientan a la prevención, diagnóstico, tratamiento y recuperación, a través de nuestro Servicio Integral, monitoreado por el Médico Deportivo.

3. Etapas a Seguir para la Constitución de la Empresa

• Búsqueda y reserva registral de la empresa

Para ello es necesario apersonarse a la Oficina de Registros Públicos (SUNARP), y constatar el nombre que se propone para el Centro de Medicina

Deportiva (razón social), no esté en uso (Usando el certificado de búsqueda mercantil). Posteriormente y confirmando que no existe duplicidad, reservamos el nuestro, con ello se asegura que otra empresa no utilice el nombre seleccionado.

- **Elaboración de la minuta para la constitución de la empresa**

Este documento plasma el deseo o voluntad de los miembros, de constituir una empresa y especifican los acuerdos necesarios, con la asesoría de un abogado. Luego es presentado al notario junto al certificado de búsqueda mercantil.

- **Elevar a escritura pública, la constitución de la empresa**

Una vez redactada la minuta, esta deberá ser enviada y revisada en la notaria, a fin de ser elevado a escritura pública. Adicionalmente a ello se adjuntará los siguientes documentos:

- Constancia del capital aportado por cada socio, en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
- Inventariar y valorizar los bienes no adinerados.
- Comprobantes de depósito en la oficina de asesoramiento.
- Pago de derechos notariales.
- Certificado o constancia de búsqueda mercantil, emitida por Registros Públicos.

Una vez generada la Escritura Pública, esta debe ser sellada y firmada por el notario (2 juegos de minuta, adjuntado la búsqueda mercantil).

- **Inscripción de la empresa en registros públicos**

Obtenida la escritura pública, el notario realizará la inscripción de la Empresa en Registros Públicos, en caso de observaciones, estas deberán ser levantadas en los siguientes 30 días útiles.

- **Inscripción de la empresa en el RUC**

Una vez generada la partida registral de la empresa en los Registros Públicos, se procederá a gestionar la inscripción del RUC (Registro Único de Contribuyente), en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), mediante el formulario de justificación, que identificará al Centro de Medicina Deportiva ante la entidad recaudadora de impuestos para los pagos correspondientes.

- **Autorización de libros de planilla**

Actualmente no es necesario la autorización del libro de planillas a cargo del Ministerio de trabajo, la empresa, mientras tenga trabajadores contratados a plazo fijo deberá presentar al Ministerio de Trabajo copia de estos, realizando el pago correspondiente.

Para realizar los registros del personal, se utilizará el código SOL y utilizando el sistema “T-Registro” (proporcionado por la SUNAT), se inscribirá a los trabajadores, posteriormente deberá declararse mensualmente con ayuda del sistema PDT-Plame (proporcionado por la SUNAT), las aportaciones y derechos correspondientes a los trabajadores.

- **Inscripción de trabajadores en Essalud**

Dentro del proceso de formalización de la empresa, se requiere registrar al personal administrativo y asistencial en el Seguro Social de Salud del Perú (Essalud), a través de un formulario emitido por la SUNAT, este es un aporte que el empleador asume equivalente al 9% de su haber básico.

- **Autorización de permisos especiales de otros sectores**

Es importante tener en cuenta que existen una serie de permisos o trámites que solicita la autoridad encargada, dependiendo al área de especialización del negocio, con la finalidad de garantizar que las prácticas sean compatibles con el interés colectivo y la calidad de vida ciudadana. Para el presente plan de negocios correspondería la tramitación indicada en la Tabla 9.3

Tabla 9.3: Tramitación para la Acreditación de Centro de Salud

Autorización	Área Responsable	Normativa	Costo
Acreditación de establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo	Dirección General de la Salud de las Personas	Ley N° 26842, p. el 20-07-1997 R.M. N° 261-98-SA/DM, p. el 20.07.98. R.M. N° 511-96-SA/DM, p. el 29-08-96. R.M. N° 673-96-SA/DM, p. el 22-11-96	Derecho de Pago: 30% UIT Plazo para pronunciamiento: 30 días

Ministerio de Salud (MINSA)
Elaboración propia

• **Licencia Municipal de Funcionamiento**

Para este proceso es necesario acudir a la municipalidad de San Borja y tramitar la licencia de funcionamiento del local, tal como establece la ley de funcionamiento de licencias, n° 28976. Siendo los requisitos lo siguiente:

- Copia del RUC.
- Certificado de Zonificación.
- Croquis de zona y ubicación de la empresa.
- Copia de contrato de alquiler o título de propiedad, donde se establece la empresa.
- Copia escritura pública.
- Recibo de pago por obtener la licencia.
- Certificado de Inspección Técnica de defensa civil.

- **Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil**

Se deberá presentar una solicitud a la unidad de Prevención de la Dirección Regional-INDECI, para lo cual se deberá cumplir con los requisitos descritos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de los órganos ejecutantes³⁴, la información detallada se puede conseguir en el enlace <http://www.indeci.gob.pe/contenido.php?item=Mw==>, luego de la inspección el INDECI otorgará un Certificado de Defensa Civil.

- **Legalización de libros contables**

Para legalizar los libros contables, estos deberán ser llevados a la notaria su legalización, de acuerdo a la ley 26501 Art. 112.

- **Impresión de comprobantes de pago**

Se deberá solicitar la autorización de impresión de los comprobantes de pago, mediante el formulario 816, el mismo que permitirá solicitar la autorización para la impresión de comprobantes de pago, notas de débito, notas de crédito y guías de remisión, así como declarar información sobre el último número emitido. Y será presentado en las imprentas autorizadas por la SUNAT, de acuerdo a

³⁴ INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA CIVIL. **Preguntas frecuentes.** [en línea]. Lima: INDECI, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.indeci.gob.pe/faqs.php?itemC=MQ==>

lo establecido por la respectiva resolución de la Superintendencia, Tal como indica la Tabla 9.4 de los códigos de documento de SUNAT.

Tabla 9.4: Código de Documentos - SUNAT

TABLA - CODIGO DE DOCUMENTOS			
Cód	Documento	Cód	Documento
01	Factura.	08	Nota de Débito.
02	Recibo por Honorarios.	09	Guía de Remisión.
03	Boleta de Venta.	16	Boletos de viaje - Transporte interprovincial de pasajeros
04	Liquidación de Compra.	23	Póliza de Adjudicación
06	Carta de Porte Aéreo	25	Documento de Atribución
07	Nota de Crédito.		

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Tabla 10: Tipo de Comprobante de Pago o Documento.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: orientacion.sunat.gob.pe/modulos/orientacion/libReg/tabla10.xls

b. Remuneraciones

1. Personal Administrativo

• Forma de Contratación

Se debe tomar en cuenta el tipo de modalidad de los contratos en el cual los empleados deberán estar incluidos.

La duración del contrato es por 03 años, renovable cada 06 meses, para todo el personal administrativo (soporte), el director médico, los médicos deportivos, el nutricionista y el psicólogo, por ser parte del Staff, los mismos que estarán bajo contrato de 01 año renovable, según el Art. 57 del D.S. N° 003-97-TR

- **Régimen Laboral Privado**³⁵

Parte administrativa que se encuentran amparado en el Régimen Laboral Privado del D. Leg. 728, de las cuales solo se contará con personal empleado, personal de confianza y extranjero.

Los contratos para el personal extranjero, serán a plazo determinado, amparados en el D. Leg. N° 689, y D. Supremo N° 014-92-TR., y se rigen por las mismas normas de los contratos aplicables bajo modalidad, según el D.S. N° 003-97-TR. Aprobados por las autoridades migratorias y del MTPE. Este personal está compuesto solo por los Médicos Deportivos, sujeto a convenios con Cuba.

En nuestra organización solo se administrará una sola planilla de empleados, amparada por el D. Supremo N° 017-2001-TR, (modificado en el 2001)

De acuerdo a los promedios remunerativos del mercado, la remuneración será otorgada según la tabla 9.5.

³⁵ AELE. **Legislación Laboral - Compendio Laboral**. Lima: AELE, 2008.

Tabla 9.5: Gastos de Planilla de Remuneraciones
(En S/.)

Personal	Cantidad	Sueldo Basico	Sueldo Anual	Gratificación	CTS	EsSalud	Total
Gerente General	1	15,000.00	180,000.00	32,700.00	17,500.00	16,200.00	246,400.00
Administrador	1	8,000.00	96,000.00	17,440.00	9,333.33	8,640.00	131,413.33
Médico deportivo	2	6,000.00	144,000.00	26,160.00	14,000.00	12,960.00	197,120.00
Nutricionista	2	2,000.00	48,000.00	8,720.00	4,666.67	4,320.00	65,706.67
Psicologo	2	2,000.00	48,000.00	8,720.00	4,666.67	4,320.00	65,706.67
Secretaria / Recepcionista	2	1,500.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	3,240.00	49,280.00
Cajero	2	1,500.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	3,240.00	49,280.00
Encargado de Recursos Humanos	1	3,000.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	3,240.00	49,280.00
Contador	1	3,000.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	3,240.00	49,280.00
Encargado de Sistemas	1	2,000.00	24,000.00	4,360.00	2,333.33	2,160.00	32,853.33
Lider de comunicaciones	1	6,000.00	72,000.00	13,080.00	7,000.00	6,480.00	98,560.00
Asistente de Marketing	1	3,000.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	3,240.00	49,280.00
Total	16	53,000.00	792,000.00	143,880.00	77,000.00	71,280.00	1,084,160.00

Elaboración propia

En esta planilla se considera a los médicos deportivos, psicólogos y nutricionistas por ser parte del staff.

- **Beneficios Sociales**

- **Vacaciones**

Es el descanso remunerado que el trabajador del Centro de Medicina Deportiva percibirá luego de haber cumplido un año de labor, equivalente a 30 días de descanso remunerado. Estas vacaciones serán gozadas luego de un año de haberse ganado este derecho. Este beneficio está amparado en el D. Leg. 713.

- **Seguro Social de Salud**

Este beneficio es un aporte que el Centro de Medicina Deportiva realiza como empleador en favor de los trabajadores, este es un porcentaje del 9% en función a su remuneración mensual.

Tiene como finalidad dar apertura al trabajador y sus derechohabientes en los hospitales de

ESSALUD., en atención hospitalaria, farmacia, consultas y otros, amparado en la Ley 27056.

Asimismo, el trabajador puede afiliarse a la Entidad Prestadora de Salud (EPS), que brindan servicios de Salud, en entidades privadas o clínicas. El aporte del empleador seguirá siendo el mismo, el único factor de diferencia, con Essalud, es que la EPS se atiende en clínicas privadas. Sustentada en la Ley N° 26790 y su reglamento – DS N° 009-97-SA³⁶.

- **Régimen Pensionario**

La afiliación a un régimen pensionario es potestad del trabajador, donde puede optar por el Seguro Nacional de Pensiones (SNP), o Administradores de Fondos de Pensiones (AFP), el aporte es del 13% sobre la remuneración mensual.

Si el trabajador opta por el Sistema Privado de Pensiones, este sistema es de tipo de capitalización individual, lo que implica que los aportes que realice el trabajador lo realizara a una cuenta personal a lo largo de su vida laboral. El trabajador mantiene una cuenta personal, en la que adicionalmente puede realizar aportes voluntarios (con la finalidad de incrementar su saldo) y mejorar su pensión. Según la ley de reforma de SPP. D. Ley 29903

³⁶ AELE. **Legislación Laboral - Compendio Laboral** AELE. Lima: AELE, 2008.

El Sistema Nacional de Pensiones, es un régimen pensionario de tipo capitalización colectiva o sistema de reparto. Este sistema de aporte genera un fondo que ayuda a pagar las pensiones de los asegurados. Según Régimen D. Ley 19990.

- **Compensación de Tiempo de Servicio.**

Este beneficio es asumido por el Centro de Medicina Deportiva, el mismo que se devenga desde el primer mes de iniciado el vínculo laboral y semestralmente se deposita en la institución bancaria que elija el trabajador, según lo establece el D.S. N° 001-97-TR (01/03/1997)³⁷. Este beneficio es aplicable a cualquier modalidad de contrato del régimen privado.

- **Gratificaciones.**

Este beneficio que se otorgará a los trabajadores del Centro de Medicina Deportiva, es aplicable a cualquier modalidad de contrato, equivalente a su remuneración mensual que perciba el trabajador, en base al tiempo de servicio que se otorga este beneficio, ya sea en Navidad o en Fiestas Patrias. D. Ley 27735.

A este beneficio se suma la Bonificación Extraordinaria, que equivale al 9% del aporte del empleador al Seguro Social (Essalud), este beneficio debe pagarse junto a la Gratificación de Navidad y Fiestas Patrias al trabajador,

³⁷ AELE. **Legislación Laboral - Compendio Laboral AELE**. Lima: AELE, 2008.

amparado en la ley N° 29351 D. S. N° 007-2009-TR (20/06/2009).

Cabe mencionar, que todos estos beneficios, serán derecho del trabajador aún si se desliga del Centro de Medicina Deportiva, estos beneficios serán pagados en proporción y como trancos según fuera el caso, en su Liquidación de Beneficios Sociales.

2. Personal Tercero/Servicio especializado

Los médicos especialistas recibirán un porcentaje equivalente al 70% de la consulta, este valor se ha determinado de acuerdo a los precios que exige el mercado y se llevará con el comprobante de pago respectivo, previo contrato y la asignación de las políticas de la empresa, así como de sus funciones.

Para realizar una contratación formal con los especialistas, se ha evaluado realizar una contratación de: **Contrato de Asociación en Participación**, este tipo de contrato amparado por la ley del art. 440 de la Ley General de Sociedades, donde el objetivo de este contrato es que un asociado otorgue dinero, bienes o servicios, a otra denominada asociante (Centro de Medicina Deportiva) para realizar un bien común a cambio de participar en un % de las ventas, en efecto, la naturaleza del contrato radica en que la gestión del negocio es responsabilidad del asociante (Centro de

Medicina Deportiva), y nos otorga la responsabilidad y actuación en nombre propio.

En la tabla 9.6, se detallan los porcentajes y los precios de los especialistas médicos, por consultorios y procedimientos, este porcentaje equivalente al 70% es el cobro por servicio, quedando la diferencia del 30% para el Centro de Medicina Deportiva.

Tabla 9.6: Precios de Especialistas Médicos
(En S/.)

ESPECIALIDADES	PRECIO UN.	PORCENTAJE	GANANCIAS
Consultorios			
Medicina Deportiva	200.00		-
Traumatología	200.00	70%	140.00
Ozonoterapia	200.00	70%	140.00
Cardiología	200.00	70%	120.00
Rehabilitación	200.00	70%	140.00
Neurología	200.00	70%	140.00
Psicología			
Nutrición			
Procedimientos			
Cirugías	4,000.00	70%	2,800.00
Rehabilitación	80.00	70%	56.00
Ozonoterapia	80.00	70%	56.00
Psicología (Por sesión)	80.00		-
Nutrición (Por sesión)	80.00		-

Elaboración propia

3. Personal por Intermediación Laboral

El Centro de Medicina Deportiva contratará una empresa que realice servicios de intermediación laboral, (Amparado en los Arts. 4,5,6,8,11 y 12 de la Ley 27626 y Art.14 D.S. 003-2002-TR), que indica que las empresas pueden tener trabajadores por intermediación para desarrollar labores no vinculadas a la actividad principal de la empresa usuaria.

También cabe mencionar que el tipo de contrato que el Centro de Medicina Deportiva realizará con la empresa de servicios de intermediación será: de naturaleza civil y se regula por las normas del código civil sobre locación de servicios, (art. 1764 y 1770)³⁸ y deben ser presentados en el Ministerio del Trabajo y promoción del empleo.

Asimismo, el Centro de Medicina Deportiva optará por el tipo de intermediación de servicios complementarios, ya que es de carácter auxiliar, para cubrir los puestos de limpieza y mantenimiento, y seguridad. También se puede apreciar en la tabla 9.7 los gastos por servicio de intermediación que deba asumir la organización.

**Tabla 9.7: Gastos por Intermediación Complementaria
(En S/.)**

Analisis de Service	Cantidad	Sueldo Basico	Sueldo Anual	Gratificación	CTS	EsSalud	Total
Limpieza (2 turnos)	2	1,000.00	24,000.00	4,360.00	2,333.33	2,160.00	32,853.33
Seguridad (2 turnos)	2	1,200.00	28,800.00	5,232.00	2,800.00	2,592.00	39,424.00
Mantenimiento (1 turno)	2	1,000.00	24,000.00	4,360.00	2,333.33	2,160.00	32,853.33
Total Planillas							S/.105,130.67

Elaboración propia

c. Política de Recursos Humanos

El Centro de Medicina Deportiva valorará a sus profesionales, los cuales serán parte importante en la organización, en ese sentido se entiende que el crecimiento de la empresa estará en función del crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores.

³⁸ AELE. **Legislación Laboral - Compendio Laboral AELE**. Lima: AELE, 2008.

Los cargos gerenciales, estarán cubiertos por personal altamente calificado, con aptitudes de liderazgo y trabajo en equipo. Los cargos de nivel medio estarán a cargo de personal con educación técnica y/o profesional, con mucha iniciativa, innovadores, responsables, con ganas de superación y con alta experiencia de trabajo de equipo.

Estas políticas estarán orientadas a crear una cultura organizacional que permita el amplio desarrollo profesional de que además sea percibida por los clientes.

Las políticas de recursos humanos que se implementarán en el Centro de Medicina Deportiva, serán:

- Respeto a la integridad de la persona.
- Cumplimiento de las normas aplicables.
- Vocación de servicio al cliente.
- Trato justo y equitativo.
- Conducta responsable y honesta.
- Respeto y cuidado del medio ambiente.
- La remuneración será mayor al promedio del mercado.
- Los sueldos del personal estarán fijados de acuerdo a las funciones o al rol que desempeñen.
- El reclutamiento de personal es de acuerdo a la experiencia y especialidad requerida.

- Compromiso de los profesionales médicos con sus pacientes, comunicación continua de todo lo relevante en cada tratamiento.

Las políticas del Centro de Medicina Deportiva, reúnen los principios básicos, que deben orquestar la actuación laboral de los profesionales, como integrantes de un equipo de trabajo orientado a la prestación de servicios fomentando estándares internacionales de ética y conducta en el trato entre los colaboradores y staff médico de la organización y que recaiga en la buena imagen hacia nuestros clientes, teniendo como objetivo de mantener y proteger la reputación del Centro de Medicina Deportiva.

d. Sistema de Flujo de Recursos Humanos

- **Proceso de Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento se realizará antes del inicio de las operaciones, de esta manera se convocará a los candidatos que cuenten con el perfil necesario para cubrir las plazas de trabajo, este proceso estará a cargo del administrador y el encargado de RR.HH.

- **Proceso de Selección**

El proceso selección de las personas utilizará las siguientes herramientas:

- Entrevista preliminar, conocer al postulante y sus inquietudes, primer filtro.

- Entrevista a psicológica, conocer la transparencia del postulante y definir su perfil mediante evaluaciones técnicas y psicológicas
- Evaluación de conocimientos técnicos académicos y experiencia en el puesto.
- Referencias Laborales
- Direccionamiento a Exámenes Médicos
- Inducción orientada a su puesto y la organización

- **Proceso de Colocación e Inducción**

El proceso de inducción estará compuesto de dos partes, la primera será la Inducción General, la misma que incluirá una breve reseña de la empresa, la visión y misión, organigrama, deberes y derechos en la empresa con el fin de comprometer al nuevo empleado con los objetivos del Centro de Medicina Deportiva; la segunda será la inducción específica, la cual explicará las funciones del puesto para el cual ha sido contratado.

- **Evaluación de Desempeño**

Esta evaluación se regirá por las calificaciones que asignen los jefes inmediatos y compañeros de las aptitudes establecidas en el rol desempeña, el cual tiene como objetivo evaluar que tanto el empleado está comprometido con la organización y que deberá mejorar.

- **Capacitación y Desarrollo**

La capacitación se dará a todo el personal, sobre la base de la estandarización de los procedimientos a seguir y las responsabilidades que le corresponden en el caso de urgencias y emergencias.

- **Motivaciones**

Con la finalidad de solidificar la cultura organizacional e incentivando un buen clima laboral; se tomará las siguientes medidas:

- Reconocimiento verbal y escrito por cumplimiento de objetivos
- Reuniones por onomásticos de los empleados.
- Se reconocerá con incentivos económicos al empleado que cumpla con los objetivos de la organización, en temas de innovación.
- Se desarrollara eventos deportivos y festividades con el objetivo de incentivar el compañerismo en la organización.

e. Plan de RRHH

El costo de personal está compuesto por el pago a los trabajadores en planilla, el pago de los aportes del empleador, así mismo se consideran los descuentos por aportes de ley de los trabajadores, costo que está sumido dentro del pago de la planilla.

En la Tabla 9.8, se detalla los gastos relacionados a la planilla, que equivale a S/. 1,084,160.00 Nuevos Soles, donde se ha considerado los aportes del empleador.

Tabla 9.8: Gasto Total de Planilla
(En S/.)

Personal	Cantidad	GANANCIAS DEL TRABAJADOR				Total Bruto	DESCUENTOS AL TRABAJADOR		AP. DEL EMPLEADOR	
		Sueldo Básico	Sueldo Anual	Gratificación	CTS		SPP/SNP	Renta 5ta.	Es Salud	Sueldo Neto Anual
Gerente General	1	15,000.00	180,000.00	32,700.00	17,500.00	246,400.00	23,400.00	24,455.00	16,200.00	198,545.00
Administrador	1	8,000.00	96,000.00	17,440.00	9,333.33	131,413.33	12,480.00	13,183.00	8,640.00	105,750.33
Médico deportivo	2	6,000.00	144,000.00	26,160.00	14,000.00	197,120.00	18,720.00	8,929.00	12,960.00	169,471.00
Nutricionista	2	2,000.00	48,000.00	8,720.00	4,666.67	65,706.67	6,240.00	421.00	4,320.00	59,045.67
Psicólogo	2	2,000.00	48,000.00	8,720.00	4,666.67	65,706.67	6,240.00	421.00	4,320.00	59,045.67
Secretaria / Recepcionista	2	1,500.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	49,280.00	4,680.00	-	3,240.00	44,600.00
Cajero	2	1,500.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	49,280.00	4,680.00	-	3,240.00	44,600.00
Encargado de RR.HH.	1	3,000.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	49,280.00	4,680.00	2,548.00	3,240.00	42,052.00
Contador	1	3,000.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	49,280.00	4,680.00	2,548.00	3,240.00	42,052.00
Encargado de Sistemas	1	2,000.00	24,000.00	4,360.00	2,333.33	32,853.33	3,120.00	421.00	2,160.00	29,312.33
Líder de Comunicaciones	1	6,000.00	72,000.00	13,080.00	7,000.00	98,560.00	9,360.00	8,929.00	6,480.00	80,271.00
Asistente de Marketing	1	3,000.00	36,000.00	6,540.00	3,500.00	49,280.00	4,680.00	2,548.00	3,240.00	42,052.00
Total	16	53,000.00	792,000.00	143,880.00	77,000.00	1,084,160.00	102,960.00	64,403.00	71,280.00	916,797.00

Elaboración propia

Adicionalmente, se encuentran los gastos por servicios de Intermediación equivalentes a S/. 186,081.28, los cuales cubrirán los sueldos de 6 trabajadores, el mismo que considera el 50% de utilidad para el intermediario, como se indica la tabla 9.9.

Tabla 9.9: Gastos de Intermediación
(En S/.)

GASTOS DE INTERMEDIACION EN S/.	
Descripción	Importe
Total de Planillas	105,130.67
Margen de Utilidad 50%	52,565.33
Precio anual sin IGV	157,696.00
IGV	28,385.28
Precio del servicio anual	186,081.28
Pago mensual	15,506.77

Elaboración propia

Los horarios del personal administrativo se regirán según las normas vigentes del ministerio de trabajo, para el caso del Centro de Medicina Deportiva se establece el horario que comprende de 08:00 am. A 09:00 pm., el mismo que aplica a los especialistas médicos y en dos turnos de 6 horas cada uno; el personal de intermediación mantendrá el horario de 06:00 am. A 10:00 pm., en 2 turnos.

Respecto al turno de los especialistas, es parte del orden y formato que se establece al Centro de Medicina Deportiva, en cuanto a la calidad y atención orientado al cliente, donde se encuentran 2 colaboradores por servicio, quien es el médico especialista y su asistente (costo asumido por el médico especialista) en 2 turnos, solo el medico deportivo, el nutricionista y el psicólogo son considerados en planilla y en el turno de trabajo por ser parte del servicio, los médicos especialistas no están considerados en planilla ya que como se explicó en capítulos anteriores, estos especialistas realizan un servicio como terceros, con un facturación 70/30, que incluyen gastos generales, publicidad y marketing, y otros.

CAPÍTULO X

10. Plan financiero

En el presente capítulo se hará referencia a la inversión de capital, se evaluará los factores de recuperación de la inversión, los indicadores de gestión, los estados financieros proyectados, la evaluación de rentabilidad del proyecto y el Plan de Desarrollo.

10.1. Inversión

La inversión está compuesta por la inversión fija tangible e intangible, así como el capital de trabajo necesario para la implementación del presente proyecto.

10.1.1. Inversión fija tangible

En la tabla 10.1, 10.2 y 10.3, se presenta el detalle de la inversión fija tangible para implementar el proyecto, está compuesta de los bienes materiales tales como equipamiento médico, administrativo y mobiliario.

Tabla 10.1: Precios del Equipamiento Médico
(En S/.)

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Tensiómetro	16	S/. 60.00	S/. 960.00
Camillas terapéuticas	17	S/. 350.00	S/. 5,950.00
Cama Quirúrgicas	3	S/. 1,600.00	S/. 4,800.00
Mesa de Operaciones	1	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00
Negatoscopio 2 cuerpos	12	S/. 150.00	S/. 1,800.00
Tina de compresas Calientes	1	S/. 4,500.00	S/. 4,500.00
Balones de Oxígeno	5	S/. 450.00	S/. 2,250.00
Desfibrilador con Monitor Cardíaco	1	S/. 18,500.00	S/. 18,500.00
Pulsioxímetro	1	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Esterilizador	1	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
Electrocardiógrafo	1	S/. 3,525.00	S/. 3,525.00
Mini gimnasio	1	S/. 28,500.00	S/. 28,500.00
Rifonera	16	S/. 30.00	S/. 480.00
Resucitador	1	S/. 15,700.00	S/. 15,700.00
Espirometro	1	S/. 3,800.00	S/. 3,800.00
Aspirador de secreciones	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
			S/. 118,165.00

Elaboración propia

Tabla 10.2: Precios del Mobiliario Administrativo
(En S/.)

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Escritorios	12	S/. 350.00	S/. 4,200.00
Silla giratoria	12	S/. 150.00	S/. 1,800.00
Silla de paciente	24	S/. 75.00	S/. 1,800.00
Silla de espera	10	S/. 210.00	S/. 2,100.00
Televisión	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Biombo	12	S/. 115.00	S/. 1,380.00
Lockers	4	S/. 300.00	S/. 1,200.00
Extintores	5	S/. 225.00	S/. 1,125.00
			S/. 15,205.00

Elaboración propia

Tabla 10.3: Precios del Mobiliario Tecnológico
(En S/.)

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Computadora Intel i3	12	S/. 1,500.00	S/. 18,000.00
Servidor	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Central Telefónica 24 anexos	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Anexo telefónico	16	S/. 35.00	S/. 560.00
Impresora Laser	2	S/. 320.00	S/. 640.00
Sistema de vigilancia 8 cámaras	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Sistema de Información de atención de servicios	1	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00
Sistema de alarma contra incendios	1	S/. 2,600.00	S/. 2,600.00
			S/. 36,800.00

Elaboración propia

10.1.2. Inversión fija intangible

Se ha considerado como inversión fija intangible a los gastos de inicio de operaciones, que son mostrados en las siguientes tablas 10.4, 10.5, 10.6, 10.7 y 10.8.

Tabla 10.4: Precios de Ambientación de Local
(En S/.)

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Instalación de cortinas (papel arenado)	12	S/. 100.00	S/. 1,200.00
Pintado de local	1	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
Remodelación de ambientes	1	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00
Honorarios de Arquitectura	1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
			S/. 51,200.00

Elaboración propia

Tabla 10.5: Precios del Adquisición de Software
(En S/.)

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Licencias de software Office 2010	12	S/. 336.00	S/. 4,032.00
Licencia de Antivirus	12	S/. 30.00	S/. 360.00
Software Ad Hoc	12	S/. 150.00	S/. 1,800.00
			S/. 6,192.00

Elaboración propia

Tabla 10.6: Gastos de Constitución de la Empresa
(En S/.)

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Minuta de constitución, escritura y tramite RUC	1	S/. 450.00	S/. 450.00
Inscripción en registros públicos	1	S/. 176.00	S/. 176.00
Busqueda de nombre	1	S/. 6.00	S/. 6.00
Registro de nombre comercial en INDECOPI	1	S/. 70.00	S/. 70.00
Publicación en del diario El Peruano	1	S/. 70.00	S/. 70.00
Libro contable	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Legalización de Libros contables	7	S/. 175.00	S/. 1,225.00
Libro de Planilla	1	S/. 12.00	S/. 12.00
Registro Sanitario	1	S/. 75.00	S/. 75.00
Licencia de funcionamiento	1	S/. 284.00	S/. 284.00
Certificado de Defenza Civil	1	S/. 380.00	S/. 380.00
Costo de Arbitrios y predial	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
			S/. 4,798.00

Elaboración propia

Tabla 10.7: Gastos de Capacitación
(En S/.)

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Inducción de personal administrativo	2	S/. 1,000.00	S/. 2,000.00
Inducción de médico especialista	10	S/. 2,000.00	S/. 20,000.00
			S/. 22,000.00

Elaboración propia

Tabla 10.8: Gastos de Estudio del Proyecto y Marketing
(En S/.)

Descripción	Cantidad	Precio con IGV	Total
Marketing Inicial	1	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00
Estudio de Mercado	1	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
			S/. 25,000.00

Elaboración propia

10.1.3. Capital de Trabajo

Se detalla en la Tabla 10.9 y 10.10, los recursos que permitirán a la empresa iniciar sus actividades y mantener la operatividad del negocio.

Para hallar la inversión de capital de trabajo, se realizará un flujo de efectivo mes a mes, de esta manera determinaremos cual es el capital que debe estar disponible para cubrir las necesidades de la empresa durante el primer año (corto plazo); teniendo en cuenta el ingreso de efectivo por concepto de membresía este hará que esta inversión de capital de trabajo del accionista no sea necesario.

Tabla 10.9: Detalle del Capital de Trabajo Año 1
(En S/.)

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Ingresos	721,775.00	196,775.00	196,775.00	201,695.00	206,615.00	211,535.00
Ventas	157,118.64	157,118.64	157,118.64	161,288.14	165,457.63	169,627.12
Pago de membresia mensual (5 profesionales)	3,707.63	3,707.63	3,707.63	3,707.63	3,707.63	3,707.63
Pago de membresia inicial (5 profesionales)	444,915.25					
Alquiler de ambientes (Farmacia, Radiologia, Laboratorio)	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Debito Fiscal IGV	109,033.47	28,948.73	28,948.73	29,699.24	30,449.75	31,200.25
Egresos	245,088.24	250,726.27	212,311.22	213,823.22	254,355.09	217,886.95
Costo de venta	45,559.32	45,559.32	45,559.32	46,840.68	48,122.03	49,403.39
Planilla	71,940.00	71,940.00	71,940.00	71,940.00	110,440.00	71,940.00
Marketing	10,370.14	10,370.14	10,370.14	10,370.14	10,370.14	10,370.14
Service	13,141.33	13,141.33	13,141.33	13,141.33	13,141.33	13,141.33
Gastos fijos mensuales	42,351.69	42,351.69	42,351.69	42,351.69	42,351.69	42,351.69
Credito Fiscal IGV	61,725.74	20,056.05	20,056.05	20,286.69	20,517.34	20,747.98
Pago de Fisco IGV	47,307.73	8,892.68	8,892.68	8,892.68	9,412.54	9,932.41
Ingresos - Egresos	476,686.76	-53,951.27	-15,536.22	-12,128.22	-47,740.09	-6,351.95
Saldos de efectivo	476,686.76	422,735.49	407,199.26	395,071.04	347,330.95	340,979.00

Descripción	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos	216,655.00	221,775.00	227,055.00	232,535.00	238,015.00	243,695.00	3,114,900.00
Ventas	173,966.10	178,305.08	182,779.66	187,423.73	192,067.80	196,881.36	2,079,152.54
Pago de membresia mensual (5 profesionales)	3,707.63	3,707.63	3,707.63	3,707.63	3,707.63	3,707.63	44,491.53
Pago de membresia inicial (5 profesionales)							444,915.25
Alquiler de ambientes (Farmacia, Radiologia, Laboratorio)	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	84,000.00
Debito Fiscal IGV	31,981.27	32,762.29	33,567.71	34,403.64	35,239.58	36,106.02	462,340.68
Egresos	291,858.82	221,981.19	224,155.56	226,337.26	267,049.46	302,701.66	2,928,274.95
Costo de venta	50,684.75	51,966.10	53,342.37	54,718.64	56,094.92	57,471.19	605,322.03
Planilla	143,880.00	71,940.00	71,940.00	71,940.00	110,440.00	143,880.00	1,084,160.00
Marketing	10,370.14	10,370.14	10,370.14	10,370.14	10,370.14	10,370.14	124,441.73
Service	13,141.33	13,141.33	13,141.33	13,141.33	13,141.33	13,141.33	157,696.00
Gastos fijos mensuales	42,351.69	42,351.69	42,351.69	42,351.69	42,351.69	42,351.69	508,220.34
Credito Fiscal IGV	20,978.63	21,209.27	21,457.00	21,704.73	21,952.46	22,200.18	292,892.11
Pago de Fisco IGV	10,452.27	11,002.65	11,553.02	12,110.71	12,698.92	13,287.12	155,542.73
Ingresos - Egresos	-75,203.82	-206.19	2,899.44	6,197.74	-29,034.46	-59,006.66	186,625.05
Saldos de efectivo	265,775.19	265,569.00	268,468.43	274,666.18	245,631.72	186,625.05	

Elaboración propia

Tabla 10.10: Detalle del Capital de Trabajo por 5 años
(En S/.)

Descripción	Flujo de Caja				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	0.00	186,625.05	43,013.65	140,454.43	447,753.78
Ingresos	3,114,900.00	2,959,111.27	3,383,704.23	3,871,986.14	4,433,510.33
Ventas	2,079,152.54	2,391,025.42	2,749,679.24	3,162,131.12	3,636,450.79
Pago de membresia mensual (5 profesionales)	44,491.53	44,491.53	44,491.53	44,491.53	44,491.53
Pago de membresia inicial (5 profesionales)	444,915.25				
Alquiler de ambientes (Farmacia, Radiologia, Laboratorio)	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00
Debito Fiscal IGV	462,340.68	439,594.32	505,533.47	581,363.49	668,568.01
Egresos	2,928,274.95	3,102,722.68	3,286,263.45	3,564,686.79	3,929,085.73
Costo de venta	605,322.03	710,042.75	832,880.14	976,968.41	1,145,983.94
Planilla	1,084,160.00	1,105,843.20	1,127,960.06	1,150,519.27	1,173,529.65
Marketing	124,441.73	126,930.56	129,469.17	132,058.56	134,699.73
Service	157,696.00	160,849.92	164,066.92	167,348.26	170,695.22
Gastos fijos mensuales	508,220.34	518,384.75	528,752.44	539,327.49	550,114.04
Impuesto a la Renta		43,163.05	0.00	19,859.90	88,667.49
IGV Saldo Año Anterior		13,905.83	15,991.71	18,390.46	21,149.03
Credito Fiscal IGV	292,892.11	S/. 336,825.93	S/. 387,349.82	S/. 445,452.29	S/. 512,270.14
Pago de Fisco IGV	155,542.73	S/. 86,776.68	S/. 99,793.19	S/. 114,762.17	S/. 131,976.49
Saldo Final	186,625.05	43,013.65	140,454.43	447,753.78	952,178.38
Saldos de efectivo	169,448.56	102,768.39	118,183.65	135,911.20	156,297.88
IGV Proximo Año	13,905.83	15,991.71	18,390.46	21,149.03	24,321.39
Cuadre	155,542.73	86,776.68	99,793.19	114,762.17	131,976.49

Elaboración propia

Se considera que no habrá incremento de la inversión durante los primeros 5 años, así mismo, el equipamiento usado para los tratamientos no necesita ser renovado ni incrementado, si fuera necesario una reinversión, se podrá usar las futuras utilidades que se generen.

10.1.4. Inversión total del proyecto

En la Tabla 10.11, se detallan los recursos que permitirán a la empresa iniciar sus actividades, mantener la operatividad del negocio y el efectivo si fuera necesario para cumplir con las obligaciones de la empresa.

Tabla 10.11: Inversión Total del Proyecto
(En S/.)

Descripción	Total c/IGV
Activo Fijo Tangible	S/. 170,170.00
Activo Fijo intangible (ORGANIZACIÓN)	S/. 109,190.00
Capital de Trabajo	S/. -
Inversión Total	S/. 279,360.00

Elaboración propia

10.2. Estructura del financiamiento

En la Tabla 10.12, se presenta la estructura de capital diseñada para implementar el proyecto si se pensara en un financiamiento con 60% de préstamo.

Tabla 10.12: Estructura de Financiamiento
(En S/.)

Descripción	Total	Aporte de Capital	Prestamo
Activo Fijo Tangible	S/. 170,170.00	S/. 68,068.00	S/. 102,102.00
Activo Fijo intangible (ORGANIZACIÓN)	S/. 109,190.00	S/. 43,676.00	S/. 65,514.00
Capital de Trabajo	S/. -	S/. -	S/. -
Inversión Total	S/. 279,360.00	S/. 111,744.00	S/. 167,616.00
Participación	100%	40%	60%

Elaboración propia

En la Tabla 10.13, se presenta las condiciones financieras que otorgan las diferentes entidades bancarias.

Tabla 10.13: Condiciones de las Entidades Bancarias

Entidad Financiera	Tasa %
BBVA Continental	12.96
Credito BCP	13.62
Scotiabank	25.43
Interbank	18.89

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Tasas para la micro empresa.** Lima: SBS, 2015.
Elaboración propia

Según el portal virtual de la Superintendencia de Banca y Seguros muestra las diferentes tasas para la micro empresa, pequeña y mediana empresa, así como la corporativa, también se observa que mientras más grande es la empresa, menor es la tasa de interés que cobran los bancos.

Se determinó que la mejor tasa de ofrecida para la pequeña empresa es la ofrecida por el banco BBVA Continental con una TEA del 12.96%, para acceder a este tipo de préstamo es

necesario otorgar una propiedad como garantía, así mismo es importante la capacidad crediticia y poder de endeudamiento de los socios.

En Tabla 10.14, se muestra las condiciones en las cuales se va a tomar el crédito, del mismo modo detallaremos en la Tabla 10.15, la amortización mensual y el valor de la cuota de la deuda.

Tabla 10.14: Condiciones de Financiamiento

Concepto	Características
Prestamo	S/. 167,616.00
Plazo	60 meses
Tasa de interés anual	12.96%
Tasa efectiva mensual	1.02%

Elaboración propia

Tabla 10.15: Amortización de la deuda

Meses	Deuda	Interes	Amortizacion	Portes	Cuota
0	Sl. 167,616.00				
1	Sl. 167,616.00	1710.86	Sl. 2,038.74	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
2	Sl. 165,577.26	1690.05	Sl. 2,059.55	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
3	Sl. 163,517.71	1669.03	Sl. 2,080.57	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
4	Sl. 161,437.14	1647.80	Sl. 2,101.81	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
5	Sl. 159,335.33	1626.34	Sl. 2,123.26	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
6	Sl. 157,212.07	1604.67	Sl. 2,144.93	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
7	Sl. 155,067.13	1582.78	Sl. 2,166.83	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
8	Sl. 152,900.31	1560.66	Sl. 2,188.94	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
9	Sl. 150,711.36	1538.32	Sl. 2,211.29	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
10	Sl. 148,500.08	1515.75	Sl. 2,233.86	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
11	Sl. 146,266.22	1492.95	Sl. 2,256.66	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
12	Sl. 144,009.56	1469.91	Sl. 2,279.69	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
13	Sl. 141,729.87	1446.64	Sl. 2,302.96	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
14	Sl. 139,426.91	1423.14	Sl. 2,326.47	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
15	Sl. 137,100.44	1399.39	Sl. 2,350.21	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
16	Sl. 134,750.23	1375.40	Sl. 2,374.20	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
17	Sl. 132,376.02	1351.17	Sl. 2,398.44	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
18	Sl. 129,977.59	1326.69	Sl. 2,422.92	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
19	Sl. 127,554.67	1301.96	Sl. 2,447.65	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
20	Sl. 125,107.02	1276.97	Sl. 2,472.63	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
21	Sl. 122,634.39	1251.73	Sl. 2,497.87	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
22	Sl. 120,136.52	1226.24	Sl. 2,523.37	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
23	Sl. 117,613.16	1200.48	Sl. 2,549.12	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
24	Sl. 115,064.04	1174.46	Sl. 2,575.14	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
25	Sl. 112,488.90	1148.18	Sl. 2,601.42	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
26	Sl. 109,887.47	1121.63	Sl. 2,627.98	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
27	Sl. 107,259.49	1094.80	Sl. 2,654.80	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
28	Sl. 104,604.69	1067.70	Sl. 2,681.90	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
29	Sl. 101,922.79	1040.33	Sl. 2,709.27	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
30	Sl. 99,213.52	1012.68	Sl. 2,736.93	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
31	Sl. 96,476.59	984.74	Sl. 2,764.86	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
32	Sl. 93,711.73	956.52	Sl. 2,793.08	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
33	Sl. 90,918.65	928.01	Sl. 2,821.59	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
34	Sl. 88,097.05	899.21	Sl. 2,850.39	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
35	Sl. 85,246.66	870.12	Sl. 2,879.49	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
36	Sl. 82,367.17	840.72	Sl. 2,908.88	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
37	Sl. 79,458.29	811.03	Sl. 2,938.57	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
38	Sl. 76,519.72	781.04	Sl. 2,968.56	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
39	Sl. 73,551.16	750.74	Sl. 2,998.86	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
40	Sl. 70,552.30	720.13	Sl. 3,029.47	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
41	Sl. 67,522.82	689.21	Sl. 3,060.40	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
42	Sl. 64,462.43	657.97	Sl. 3,091.63	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
43	Sl. 61,370.79	626.41	Sl. 3,123.19	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
44	Sl. 58,247.60	594.54	Sl. 3,155.07	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
45	Sl. 55,092.54	562.33	Sl. 3,187.27	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
46	Sl. 51,905.27	529.80	Sl. 3,219.80	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
47	Sl. 48,685.46	496.93	Sl. 3,252.67	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
48	Sl. 45,432.79	463.73	Sl. 3,285.87	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
49	Sl. 42,146.92	430.20	Sl. 3,319.41	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
50	Sl. 38,827.51	396.31	Sl. 3,353.29	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
51	Sl. 35,474.23	362.09	Sl. 3,387.52	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
52	Sl. 32,086.71	327.51	Sl. 3,422.09	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
53	Sl. 28,664.62	292.58	Sl. 3,457.02	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
54	Sl. 25,207.59	257.29	Sl. 3,492.31	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
55	Sl. 21,715.28	221.65	Sl. 3,527.95	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
56	Sl. 18,187.33	185.64	Sl. 3,563.96	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
57	Sl. 14,623.37	149.26	Sl. 3,600.34	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
58	Sl. 11,023.02	112.51	Sl. 3,637.09	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
59	Sl. 7,385.93	75.39	Sl. 3,674.21	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60
60	Sl. 3,711.72	37.89	Sl. 3,711.72	Sl. 5.00	Sl. 3,754.60

Elaboración propia

10.3. Análisis de Indicadores de rentabilidad

10.3.1. VAN Económico capital propio y VAN con Financiamiento

En la Tabla 10.16, se muestra el escenario bajo el cual se calculó el valor presente de un determinado número de flujos de caja originados por la inversión, esto se muestran con el aporte sólo de los accionistas (VAN económico) y con parte de aporte financiero (VAN con financiamiento), en ambos casos vemos que el proyecto es viable. Y en la tabla 10.17 se muestra el VAN financiero y Económico en soles.

Tabla 10.16: Escenario Evaluado por el VAN

Concepto	Valores
Crecimiento de las ventas de servicios	15.00%
Costo Variable (Incluye IGV)	S/. 714,280
Crecimiento de Precio	2.00%
Crecimiento de Costos	2.00%
Costos Fijos (Incluye IGV)	S/. 2,211,931
COK	12.90%
Periodo de Vida del Proyecto	5

Elaboración propia

Tabla 10.17: Valor Presente Neto

Indicadores de Rentabilidad	Valores
VAN Económico	S/.1,170,724.68
VAN Financiamiento	S/.1,199,266.17

Elaboración propia

10.3.2. TIR Económico y TIR con Financiamiento

En la Tabla 10.18, se muestra la tasa interna de retorno por medio de la cual se recupera la inversión sin financiamiento y con financiamiento, lo que muestra mayor tasa interna de retorno con un financiamiento bancario.

Tabla 10.18: Tasa Interna de Retorno

Indicadores de Rentabilidad	Valores
Tasa Interna de retorno Económica	83.27%
Tasa Interna de retorno Financiamiento	138.23%

Elaboración propia

10.3.3. Periodo de recuperación

En la Tabla 10.19, se muestra el periodo de recuperación del capital de inversión que será a partir del segundo año, de acuerdo a todas las premisas que se han establecido en el presente proyecto.

Tabla 10.19: Periodo de Recuperación de la Inversión

Indicadores de Rentabilidad	Capital Propio /(años)	Financiamiento /(años)
Periodo de Recuperación del Capital	2.08	1.80

Elaboración propia

10.3.4. Calculo del COK

En la Tabla 10.20, se muestra el cálculo del COK considerando las siguientes fuentes para su elaboración:

- Tasa de libre riesgo (r_f): Tasa de los bonos soberanos a 12 años, con vencimiento el año 2027.
- Rendimiento del mercado (R_m)³⁹: Es el rendimiento promedio de acciones ordinarias (S&P 500) del BVL, multiplicado por 360.
- Beta: Se consideró un Beta desapalancado del sector, (Mercado internacional, según Damodarán), este Beta a la vez se volvió a apalancar con datos del sector local.
- Prima por riesgo de mercado, ($R_m - r_f$), Es la diferencia del Rendimiento de mercado y la tasa de Libre riesgo.
- Prima por riesgo país (Embig), Este indicador riesgo país lo proporciona JP Morgan de EE.UU. Es la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares, emitidos por países subdesarrollados. Se considera para darle más fuerza a la tasa del COK.

³⁹ YAHOO FINANCE. **Rendimiento de Mercado (S&P 500) del BVL**. [en línea]. California: Yahoo Finance, 2016. [citado julio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=%5EGSPC+Historical+Prices>

Tabla 10.20: Cálculo del COK

Concepto	%
Tasa libre de riesgo (soberano 26 al 31.dic 2015)	4.15%
Beta apalancado	0.743
Retorno de Mercado	12.75%
Prima por riesgo de mercado	8.60%
Prima por riesgo país	2.36%
Costo de capital	12.90%

Elaboración propia

10.4. Estados Financieros Proyectados

Se presentan los Estados Financieros proyectados de los 5 primeros años en la tabla 10.21 y 10.22, los mismos que están determinados por el estado de situación financiera y estados de resultados del ejercicio, sólo se considera aporte de accionistas sin financiamiento bancario.

Tabla 10.21: Estado de Situación Financiera

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	S/. 186,625.05	S/. 43,013.65	S/. 140,454.43	S/. 447,753.78	S/. 952,178.38
Cuentas por cobrar	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Credito Fiscal	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Total del Activo corriente	S/. 186,625.05	S/. 43,013.65	S/. 140,454.43	S/. 447,753.78	S/. 952,178.38
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inmuebles, maquinaria y equipo	S/. 144,211.86	S/. 144,211.86	S/. 144,211.86	S/. 144,211.86	S/. 144,211.86
Intangible	S/. 92,533.90	S/. 92,533.90	S/. 92,533.90	S/. 92,533.90	S/. 92,533.90
Depreciacion Acumulada	(S/. 28,842.37)	(S/. 57,684.75)	(S/. 86,527.12)	(S/. 115,369.49)	(S/. 144,211.86)
Total del Activo no corriente	S/. 207,903.39	S/. 179,061.02	S/. 150,218.64	S/. 121,376.27	S/. 92,533.90
TOTAL ACTIVO	S/. 394,528.44	S/. 222,074.66	S/. 290,673.07	S/. 569,130.05	S/. 1,044,712.27
PASIVO CORRIENTE					
Tributos por pagar	S/. 43,163.05	S/. 0.00	S/. 19,859.90	S/. 88,667.49	S/. 168,323.21
Rem y Participac. Por Pagar	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Cuentas por pagar comerciales	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
IGV por Pagar	S/. 13,905.83	S/. 15,991.71	S/. 18,390.46	S/. 21,149.03	S/. 24,321.39
Total del Pasivo corriente	S/. 57,068.89	S/. 15,991.71	S/. 38,250.36	S/. 109,816.52	S/. 192,644.60
PASIVO NO CORRIENTE					
	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
PATRIMONIO NETO					
Capital Social	S/. 236,745.76	S/. 236,745.76	S/. 236,745.76	S/. 236,745.76	S/. 236,745.76
Resultados Acumulados	S/. 100,713.79	(S/. 30,662.81)	S/. 15,676.95	S/. 222,567.76	S/. 615,321.92
Total Patrimonio neto	S/. 337,459.56	S/. 206,082.96	S/. 252,422.71	S/. 459,313.52	S/. 852,067.68
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	S/. 394,528.44	S/. 222,074.66	S/. 290,673.07	S/. 569,130.05	S/. 1,044,712.27
Ratios					
RDE	29.84%	-48.34%	20.21%	58.14%	59.90%
LIQUIDEZ		S/. 2.69	S/. 3.67	S/. 4.08	S/. 4.94

Elaboración propia

Tabla 10.22: Estado de Resultado del Ejercicio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	S/. 2,652,559	S/. 2,519,517	S/. 2,878,171	S/. 3,290,623	S/. 3,764,942
COSTO DE VENTAS	S/. -605,322	S/. -710,043	S/. -832,880	S/. -976,968	S/. -1,145,984
UTILIDAD BRUTA	S/. 2,047,237	S/. 1,809,474	S/. 2,045,291	S/. 2,313,654	S/. 2,618,958
GASTOS OPERATIVOS					
PLANILLA	S/. -1,084,160	S/. -1,105,843	S/. -1,127,960	S/. -1,150,519	S/. -1,173,530
GASTOS DE MARKETING	S/. -124,442	S/. -126,931	S/. -129,469	S/. -132,059	S/. -134,700
SERVICE	S/. -157,696	S/. -160,850	S/. -164,067	S/. -167,348	S/. -170,695
GASTOS FIJOS MENSUALES	S/. -508,220	S/. -518,385	S/. -528,752	S/. -539,327	S/. -550,114
DEPRECIACION DEL PERIODO	S/. -28,842	S/. -28,842	S/. -28,842	S/. -28,842	S/. -28,842
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	S/. -1,903,360	S/. -1,940,851	S/. -1,979,091	S/. -2,018,096	S/. -2,057,881
UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	S/. 143,877	S/. -131,377	S/. 66,200	S/. 295,558	S/. 561,077
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	S/. -43,163		S/. -19,860	S/. -88,667	S/. -168,323
RESULTADO DEL EJERCICIO	S/. 100,714	S/. -131,377	S/. 46,340	S/. 206,891	S/. 392,754

Elaboración propia

10.5. Evaluación de rentabilidad del Proyecto

En la tabla 10.23, se realizó la evaluación de la rentabilidad del proyecto a 5 años, esperando que posterior a este periodo siga manteniéndose como un negocio auto sostenido en base a los procesos identificados en el presente plan de negocio; así mismo podría a esta fecha generarse un plan estratégico de mejora o de crecimiento, este análisis se realiza sin inversión bancaria.

Tabla 10.23: Evaluación de Rentabilidad del Proyecto

Concepto	Valores
Crecimiento de las ventas de servicios	15.00%
Costo Variable (Incluye IGV)	S/. 714,280
Crecimiento de Precio	2.00%
Crecimiento de Costos	2.00%
Costos Fijos (Incluye IGV)	S/. 2,211,931
COK	12.90%
Periodo de Vida del Proyecto	5

Instalaciones en local	Valor de adquisición	Vida útil	Valor de Salvamento	Depreciación Anual	Valor en Libros al Final del Año	Ganancia o Pérdida en Liquidación	AT o CT por Liquidación
Remodelación	S/.43,390	5	S/.0	S/.0	S/.43,390	(S/.43,390)	S/.13,017
Instalaciones en local		5	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Maq. y equipos	S/.144,212	5	S/.0	S/.28,842.37	S/.0	S/.0	S/.0
Capital de trabajo	S/.0.00		S/.0	S/.0	S/.0.00	S/.0	S/.0.00

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remodelación	(S/.51,200)					
Depreciación		S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Maq. y equipos	(S/.170,170)					
Depreciación Maq. y equipo		(S/.28,842)	(S/.28,842)	(S/.28,842)	(S/.28,842)	(S/.28,842)
Activo fijo intangible	(S/.57,990)					
Capital de trabajo	S/.0					
VENTAS		S/.3,114,900	S/.3,208,862	S/.3,763,996	S/.4,415,167	S/.5,178,991
COSTOS VARIABLES (% médicos)		(S/.714,280)	(S/.837,850)	(S/.982,799)	(S/.1,152,823)	(S/.1,352,261)
COSTOS FIJOS		(S/.2,211,931)	(S/.2,225,570)	(S/.2,270,081)	(S/.2,315,483)	(S/.2,361,793)
FCN ECONÓMICO A.I.	(S/.279,360)	S/.188,689	S/.145,442	S/.511,116	S/.946,861	S/.1,464,937

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AT remodelación						S/.13,017
Valor de salvamento Local e inst. (Garantía)						
AT Maq. y equipo		S/.8,653	S/.8,653	S/.8,653	S/.8,653	S/.8,653
Valor de salvamento Capit. trab.						S/.0
CT VENTAS		(S/.934,470)	(S/.962,659)	(S/.1,129,199)	(S/.1,324,550)	(S/.1,553,697)
AT COSTOS VARIABLES		S/.214,284	S/.251,355	S/.294,840	S/.345,847	S/.405,678
AT COSTOS FIJOS		S/.663,579.40	S/.667,670.98	S/.681,024.40	S/.694,644.89	S/.708,537.79
FCN IMPOSITIVO	S/.0	(S/.47,954)	(S/.34,980)	(S/.144,682)	(S/.275,406)	(S/.417,811)
FCN ECONÓMICO D.I.	(S/.279,360)	S/.140,735	S/.110,462	S/.366,434	S/.671,456	S/.1,047,126

Elaboración propia

Se realiza en la tabla 10.24, el análisis con inversión bancaria, obteniéndose como resultado que el proyecto se hace aún más rentable, lo que respalda la teoría que para hacer un análisis correcto sólo se debe hacer con capital propio.

Tabla 10.24: Análisis de Inversión Bancaria

PRINCIPAL	167,616.00		
COM TIPO SPREAD	1%		
COM TIPO FLAT	2%		
TEA	12.96%		
		TEA TOTAL	13.96%
		VF(PRINCIPAL)	191,015

AÑO	0	1	2	3	4	5
SALDO	167,616	167,616	142,238	113,318	80,360	42,802
INTERÈS		23,399	19,856	15,819	11,218	5,975
AMORTIZACION		25,378	28,920	32,958	37,559	42,802
CUOTA		48,777	48,777	48,777	48,777	48,777
COM FLAT	3,352					
AT		16,051	11,914	9,492	6,731	3,585
FCN	164,264	-32,726	-36,863	-39,285	-42,046	-45,192
FCN DE FINAN.D I.	-115,096	108,009	73,599	327,148	629,410	1,001,934

Elaboración propia

Así mismo, se efectuó el análisis para encontrar el punto de equilibrio de ventas totales en el primer año del proyecto, con el fin de evaluar cuanto debería ser la venta mínima necesaria para que no se pierda ni gane durante estos 5 años, que es mostrado en la Tabla 10.25.

Tabla 10.25: Cálculo del Punto de Equilibrio de ventas

Concepto	Valores
Crecimiento de las ventas de servicios	15.00%
Costo Variable (Incluye IGV)	S/. 714,280
Crecimiento de Precio	2.00%
Crecimiento de Costos	2.00%
Costos Fijos (Incluye IGV)	S/. 2,211,931
COK	12.90%
Periodo de Vida del Proyecto	5

Instalaciones en local	Valor de adquisición	Vida útil	Valor de Salvamento	Depreciación Anual	Valor en Libros al Final del	Ganancia o Perdida en Liquidación	AT o CT por Liquidación
Remodelación	S/.43,390	5	S/.0	S/.0	S/.43,390	(S/.43,390)	S/.13,017
Instalaciones en local		5	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Maq. y equipos	S/.144,212	5	S/.0	S/.28,842.37	S/.0	S/.0	S/.0
Capital de trabajo	S/.0.00		S/.0	S/.0	S/.0.00	S/.0	S/.0.00

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remodelación	(S/.51,200)					
Depreciación		S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Maq. y equipos	(S/.170,170)					
Depreciación Maq. y equipo		(S/.28,842)	(S/.28,842)	(S/.28,842)	(S/.28,842)	(S/.28,842)
Activo fijo intangible	(S/.57,390)					
Capital de trabajo	S/.0					
VENTAS		S/.2,409,523	S/.2,886,370	S/.3,445,712	S/.4,101,820	S/.4,871,435
COSTOS VARIABLES (% médicos)		(S/.714,280)	(S/.837,850)	(S/.1,081,078)	(S/.1,268,105)	(S/.1,487,487)
COSTOS FIJOS		(S/.2,211,931)	(S/.2,225,570)	(S/.2,270,081)	(S/.2,315,483)	(S/.2,361,793)
FCN ECONÓMICO A.I.	(S/.279,360)	(S/.516,689)	(S/.177,050)	S/.94,552	S/.518,232	S/.1,022,155

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AT remodelación						S/.13,017
Valor de salvamento Local e inst. (Garantía)						
AT Maq. y equipo		S/.8,653	S/.8,653	S/.8,653	S/.8,653	S/.8,653
Valor de salvamento Capit. trab.						S/.0
CT VENTAS		(S/.722,857)	(S/.865,911)	(S/.1,033,714)	(S/.1,230,546)	(S/.1,461,431)
AT COSTOS VARIABLES		S/.214,284	S/.251,355	S/.324,324	S/.380,431	S/.446,246
AT COSTOS FIJOS		S/.663,579.40	S/.667,670.98	S/.681,024.40	S/.694,644.89	S/.708,537.79
FCN IMPOSITIVO	S/.0	S/.163,659	S/.61,768	(S/.19,713)	(S/.146,817)	(S/.284,977)
FCN ECONÓMICO D.I.	(S/.279,360)	(S/.353,029)	(S/.115,283)	S/.74,839	S/.371,415	S/.737,178

Indicadores de Rentabilidad	Valores
VAN Económico D.I.	(S/.0.00)
Tasa Interna de Retorno	12.90%
Índice de Rentabilidad Total (5 Años)	0.00%
Índice de Rentabilidad Total (1 Año)	0.00%

Elaboración propia

10.6. Análisis de sensibilidad del crecimiento de las ventas

Se presenta los diferentes índices de la rentabilidad que registraría ante una eventual variación en el crecimiento de las ventas, así mismo se ha calculado el punto de equilibrio mínimo de crecimiento de las ventas para que no se gane ni pierda en el presente desarrollo del proyecto.

En la Tabla 10.26, se presenta los resultados de las variables bajo el escenario de un incremento de las ventas del 6%. También se muestra en la Tabla 10.27 que el punto de equilibrio de la ventas sería con un crecimiento del 5.25% de las ventas.

Tabla 10.26: Variación del crecimiento de las ventas
(Considerando que se produzca una crecimiento solo del 6%)

Indicadores de Rentabilidad	Capital Propio	Financiamiento
VAN Económico D.I.	S/.82,509.53	S/.111,051.02
Tasa Interna de Retorno	21.95%	37.26%
Índice de Rentabilidad Total (5 Años)	29.54%	96.49%
Índice de Rentabilidad Total (1 Año)	5.31%	14.46%
Periodo de Recuperación del Capital	5.86	12.97

Elaboración propia

Tabla 10.27: Punto de equilibrio
(Crecimiento de las ventas como punto de equilibrio)

Concepto	Valores
Crecimiento de las ventas de servicios	5.25%
Costo Variable (Incluye IGV)	S/. 714,280
Crecimiento de Precio	2.00%
Crecimiento de Costos	2.00%
Costos Fijos (Incluye IGV)	S/. 2,211,931
COK	12.90%
Periodo de Vida del Proyecto	5

Elaboración propia

10.7. Plan de Trabajo

A fin de clarificar las actividades involucradas desde la concepción hasta la implementación se plantea el plan de trabajo, el mismo que busca asegurar el reconocimiento de hitos específicos que permitan asegurar la implementación del presente plan de negocio, se ha estimado 212 días útiles desde la construcción del plan de negocio hasta el fin de la ejecución del plan de ventas

**Tabla 10.28: Plan de Trabajo para la implementación de la empresa
en un Diagrama de Gantt**

	Modo de tarea	% corr	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
0		0%	Plan de Trabajo - CMD	212 días	lun 30/11/15	jue 22/09/16	
1		0%	1 GESTIÓN	212 días	lun 30/11/15	jue 22/09/16	
2		0%	1.1 Inicio de Proyecto	0 días	lun 30/11/15	lun 30/11/15	
3		0%	1.2 Soporte Gestión	212 días	lun 30/11/15	jue 22/09/16	2
4		0%	2 EJECUCIÓN	202 días	lun 30/11/15	jue 08/09/16	
5		0%	2.1 Plan de Negocio	100 días	lun 30/11/15	mar 19/04/16	
6		0%	2.1.1 Estudio de Proyecto	5 mss	lun 30/11/15	mar 19/04/16	2
7		0%	2.2 Constitución	6 días	mié 20/04/16	mié 27/04/16	
8		0%	2.2.1 Elaborar acta de constitución	1 día	mié 20/04/16	mié 20/04/16	6
9		0%	2.2.2 Elaboración de escritura pública	1 día	jue 21/04/16	jue 21/04/16	8
10		0%	2.2.3 Inscripción en Registros Públicos - SUNARP	2 días	vie 22/04/16	lun 25/04/16	9
11		0%	2.2.4 Legalización de libros contables	2 días	vie 22/04/16	lun 25/04/16	9
12		0%	2.2.5 Registro de Poderes	2 días	vie 22/04/16	lun 25/04/16	9
13		0%	2.2.6 Apertura de cuenta corriente	1 día	mar 26/04/16	mar 26/04/16	10;12
14		0%	2.2.7 Registro en Sunat	1 día	mié 27/04/16	mié 27/04/16	13
15		0%	2.2.8 Fin de Constitución	0 días	mié 27/04/16	mié 27/04/16	14
16		0%	2.3 Implementación y Habilitación de Ambientes	46 días	mié 20/04/16	mié 22/06/16	
17		0%	2.3.1 Búsqueda de local	10 días	mié 20/04/16	mar 03/05/16	6
18		0%	2.3.2 Elaboración de contrato de alquiler	1 día	mié 04/05/16	mié 04/05/16	15;17
19		0%	2.3.3 Registro Notarial del contrato de alquiler	2 días	jue 05/05/16	vie 06/05/16	18
20		0%	2.3.4 Solicitud de Permiso de funcionamiento	22 días	lun 09/05/16	mar 07/06/16	19
21		0%	2.3.5 Habilitación de Ambiente físico	22 días	lun 09/05/16	mar 07/06/16	19
22		0%	2.3.6 Instalación de mobiliario, equipos de cómputo y redes	17 días	lun 16/05/16	mar 07/06/16	21FC-17 días
23		0%	2.3.7 Solicitud y aprobación de Permiso sanitario	11 días	mié 08/06/16	mié 22/06/16	22
24		0%	2.3.8 Fin de Implementación y Habilitación de Ambientes	0 días	mié 22/06/16	mié 22/06/16	23
25		0%	2.4 Proceso de Selección de personal	50 días	jue 05/05/16	mié 13/07/16	
26		0%	2.4.1 Publicación de Convocatoria	30 días	jue 05/05/16	mié 15/06/16	18
27		0%	2.4.2 Ejecución del Proceso de entrevistas	30 días	jue 05/05/16	mié 15/06/16	18
28		0%	2.4.3 Selección del equipo final	10 días	jue 16/06/16	mié 29/06/16	26;27
29		0%	2.4.4 Elaboración y firmas de contrato	5 días	jue 30/06/16	mié 06/07/16	28
30		0%	2.4.5 Formalización de contratos ante entidades del estado	5 días	jue 07/07/16	mié 13/07/16	29
31		0%	2.4.6 Fin de selección de personal	0 días	mié 13/07/16	mié 13/07/16	30
32		0%	2.5 Marketing	10 días	jue 30/06/16	mié 13/07/16	
33		0%	2.5.1 Elaboración e impresión de material promocional	5 días	jue 30/06/16	mié 06/07/16	28
34		0%	2.5.2 Distribución de material promocional	5 días	jue 07/07/16	mié 13/07/16	33
35		0%	2.5.3 Implementación de publicidad mediante paneles gráficos	5 días	jue 30/06/16	mié 06/07/16	28
36		0%	2.5.4 Visitas a centros deportivos	0 días	mié 06/07/16	mié 06/07/16	35;33
37		0%	2.5.5 Promoción en redes sociales e internet	2 días	jue 07/07/16	vie 08/07/16	33;35
38		0%	2.5.6 Fin de Marketing	0 días	vie 08/07/16	vie 08/07/16	37
39		0%	2.6 Seguimiento y Control	44 días	lun 11/07/16	jue 08/09/16	
40		0%	2.6.1 Ejecución de plan de ventas	44 días	lun 11/07/16	jue 08/09/16	38
41		0%	2.6.2 Fin de ejecución	0 días	jue 08/09/16	jue 08/09/16	40

Elaboración propia

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y recomendaciones

Para concluir con el presente plan de negocios, “Centro de Medicina Deportiva”, este último capítulo mostrara las conclusiones y recomendaciones recabadas en la investigación y desarrollo del presente Plan de Negocios.

11.1. Conclusiones

El presente plan de negocios tuvo como objetivo comprobar que de acuerdo a la investigación y desarrollo para un nuevo concepto médico deportivo es viable en términos financieros.

Se plantean los resultados luego de la identificación, análisis y evaluación de las diferentes variables que conforman parte del plan de negocios presentado, obteniendo las siguientes conclusiones:

- a. Un aspecto importante para demostrar la viabilidad del plan de negocios es que los factores que influyen en la economía se mantengan en valores proyectados, es decir; que el PBI se mantenga o sea superior en 5.5%, que la Inflación no supere el 2.5% proyectado para los siguientes años y una tasa de interés de referencia del 3.5%, estos valores harán que el estilo de vida de las personas se vea incrementado en

- el cuidado de su salud y en estilos de vida saludable, lo que generara más confianza en el mercado para el proyecto.
- b. El estudio se encontró que los servicios médicos se ofrecen de forma separada y de forma sustituta, evidenciando un cliente que no encuentra todo lo que busca en un solo lugar. A pesar que en el mercado existen variedad de proveedores en insumos y tecnología, los servicios no son ofrecidos en un solo establecimiento.
 - c. Del estudio cuantitativo, se obtuvo que hay una necesidad de la creación de un Centro de Medicina Deportiva, donde se integren todas las especialidades médicas relacionadas con el deporte, donde el cliente pueda satisfacer sus expectativas desde la prevención, recuperación y desarrollo de capacidades físicas en un solo lugar. El mercado específico ha de ser del NSE A2 B y estableciéndose un precio de consulta de S/.200.00 el cual el cliente estaría dispuesto a pagar por un servicio personalizado, exclusivo y de alta calidad.
 - d. Como valor diferenciador existira un Medico Deportivo quien monitoreara todo el tratamiento y recuperación del paciente, un tratamiento multidisciplinario brindando un servicio integral.
 - e. La contratacion de medicos especialistas mediante contrato de asociacion en participacion con un porcentaje para el medico especialista del 70%, además de un pago por membresia por \$50,000 (unico pago) que cubra gastos como la publicidad, ayudara a tener un poder de retención sobre estos proveedores del cuidado de la salud.

- f. Para poder llegar al NSE que nos enfocamos y brindar un servicio diferenciador, buscando la recuperación rápida y adecuada. La principal estrategia esta en la calidad, eficiencia y eficacia en el servicio, el precio según el analisis de mercado se establecio en S/.200.00 percibido como imagen de status, en publicidad los costos son manejables ya que por ser un negocio nuevo en el mercado y de acuerdo al perfil del cliente el tipo de publicidad es informativa, usando tambien la relaciones publicas.
- g. La proyección de ventas se realizo en base a flujos economicos positivos que evidencie la operatividad del negocio en suficiente capital trabajo y solvencia economica para cumplir con los compromisos al corto y largo plazo, considerando ventas en cantidad de servicios para el 1er año según nuestras estrategia de venta sera de 13,527 con un crecimiento anual del 15% en atenciones.
- h. Habiendo realizado la evaluación financiera con capital propio y financiamiento bancario y con un crecimiento en las ventas del 15%, concluimos que es más rentable trabajar con financiamiento bancario, ya que su TIR 83.27%. Asimismo su punto equilibrio para el crecimiento de las ventas es de 5.25%.
- i. Los ingresos proveniente del pago de las membresias y los ingresos ordinarios del negocio como las atenciones, ayudan que el Centro de Medicina Deportiva cuente con suficiente liquidez para cumplir con las deudas a corto plazo (Proveedores) y suficiente solvencia para cumplir con las deudas a largo plazo.(Inversionista).

- j. Concluimos, que el presente plan de negocios es viable y que los emprendedores poseen la capacidad de desarrollarlo y tener éxito en el desafío.

11.2. Recomendaciones

Una vez concluido el plan de negocios, se considera interesante investigar sobre otros aspectos relacionados con los mecanismos e innovaciones en la medicina deportiva, sin dejar de lado la actualización tecnológica para el tratamiento de los pacientes.

- a. El Perú atraviesa por un momento económico sostenible a pesar de algunas retraídas en el PBI, Inflación y Tasa de referencia que diferentes entidades financiera pronostican, es por ello que el Centro de Medicina Deportiva, debe llegar a otros NSE, donde puedan tener acceso otros grupos económicos, con otras estrategias visionarias en: precio, costos y publicidad, sin descuidar el presente proyecto enfocada a cierto NSE.
- b. Se recomienda buscar nuevos socios estratégicos para poder llegar a todos los segmentos ya mencionados e incentivar el deporte cada día, para que se vea reflejado en el número de atenciones.

ANEXOS

Anexo 1: Participación de la población en actividades deportivas⁴⁰

¿Cómo Vamos en Deporte?



Dos tercios de la población de Lima (66.4%) considera que en la ciudad existen pocos o muy pocos espacios donde se pueda practicar deportes (Encuesta Lima Cómo Vamos 2012). Si bien en el año anterior el porcentaje era mayor (72.4%), aún hace falta mejorar el acceso a los espacios deportivos y fomentar la creación de mayor infraestructura deportiva.

INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA

En el Informe de Gestión 2011, Lima Cómo Vamos registró 25 espacios deportivos en Lima Metropolitana (Instituto Peruano del Deporte – IPD): un coliseo, cinco estadios, siete complejos deportivos, cuatro mini complejos, dos piscinas, un terreno para motocross, un kartódromo, tres clubes y una Villa Deportiva Nacional. En el 2012 no se ha inaugurado nueva infraestructura.



Por su parte, la Municipalidad Metropolitana de Lima inauguró, en el parque zonal Huiracocha de San Juan de Lurigancho, un mini estadio con una cancha de pasto natural, tribunas y camerinos, y dos canchas de pasto sintético con tribunas, así como una pista atlética hecha de polvo de ladrillo, cinco canchas de fútbol y tres de vóley. Además, se instalaron cinco canchas de grass sintético en los parques Huayna Cápac de San Juan de Miraflores, Sinchi Roca de Comas, Los Anillos de Ate, Miguel Baquero y Los Soldados del Cercado.

EVENTOS DEPORTIVOS DEL INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE (IPD)

Según información del IPD, 30,607 niños y jóvenes de 6 a 17 años participaron en talleres deportivos gratuitos durante el verano del 2012; mientras que en el invierno la cifra fue de 9,983. Los deportes que se practicaron fueron: aeróbicos, artes marciales, ajedrez, vóleybol, básquetbol, atletismo, natación, fútbol, futsal, danzas folklóricas y gimnasia deportiva.

Además, se implementó el programa "Puertas Abiertas" para que los ciudadanos puedan hacer uso de las instalaciones deportivas fuera del horario de los talleres de verano, con un total de 142,215 beneficiarios.

Complejo deportivo	Beneficiarios
José Balta (Ancón)	2,680
Huandoy (Los Olivos)	1,197
Carabayllo (Carabayllo)	480
Barrio Obrero (Rímac)	7,233
Matute (La Victoria)	14,057
Doce de Octubre (La Victoria)	906
Barrio Obrero (La Victoria)	12,911
VIDENA (San Luis)	22,880
Coliseo Dibós (San Borja)	1,749
Canto Grande (S.J.L)	27,029
Mangomarca (S.J.L)	2,096
Villa María del Triunfo (VMT)	48,665
Santa Anita (Santa Anita)	332
Total	142,215

Fuente: IPD.

El Congreso de la República, en conjunto con el IPD, organizaron un campeonato inter-barrios de fútbol masculino y vóley femenino, en las categorías de Sub-12, Sub-14 y Sub-16, en Comas, Independencia, Magdalena, Santa Anita y El Agustino. Dicho certamen convocó a 273 equipos de fútbol (2,300 participantes), así como a 190 equipos de vóley (1,900 participantes).

En cuanto a las acciones dirigidas a personas mayores de 60 años, el IPD organizó actividades físicas y recreativas con la finalidad de mejorar las funciones cardiorrespiratorias, musculares y de la salud ósea. Beneficiarios: 580 adultos mayores en el Estadio Nacional y 2,151 adultos mayores en el Coliseo Dibós.

En cuanto a personas con discapacidad, se organizaron encuentros deportivos de baloncesto sobre sillas de ruedas, fútbol, ajedrez, atletismo, natación, caminatas y carreras pedestres adaptadas a personas con habilidades diferentes. En total, 109 participantes.

LIMA 2012

⁴⁰ PARTICIPACION DE LA POBLACIÓN EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS. **Historia**. [en línea]. Lima: 2015. [citado 20 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2013/10/deporte.pdf>



ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

La Municipalidad Metropolitana de Lima ha promovido, a través de sus diversos programas, la práctica del deporte de manera descentralizada. Estos son:

- El programa “Lima se Mueve” tiene como finalidad promover el deporte al aire libre. Durante el 2012, benefició a 38,105 vecinos de Lima Norte, Lima Centro y Lima Este, quienes participaron en sesiones de Tai Chi, caminatas, bailes y aeróbicos.
- El programa “Lima Juega” se implementó el 2012 y tiene como objetivo incentivar y rescatar los juegos tradicionales en familia, y promover el valor de la salud a través de prácticas recreativas. Está dirigido a los niños y niñas de la ciudad, y sus actividades se han realizado en el parque Juana Alarco de Dammert (Cercado de Lima) y en las distintas festiferas de la MML. Beneficiarios: 10,816.
- Las Escuelas Deportivas son actividades deportivas –mini fútbol, vóley y básquet– que se realizan en beneficio de niños y niñas de zonas de escasos recursos. El 2012, este programa ha tenido 48,590 beneficiarios: 5,338 personas más que el 2011.



- El programa “Ejercita tu Mente” tiene como finalidad promover la práctica del ajedrez como una actividad recreativa que fortalece la mente y la concentración. En el 2012, 34,608 personas se beneficiaron de esta práctica al aire libre, casi la mitad del número de beneficiarios del periodo anterior (62,607).



INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA EN LOS MUNICIPIOS DE LIMA



El informe de Gestión 2010 de Lima Cómo Vamos informó que según el Registro Nacional de Municipalidades 2010 (RENAMU 2010) había un total de 1,496 espacios donde los ciudadanos podían hacer deporte y recrearse. En el RENAMU 2012, el número ha aumentado a 1,726, incluyendo los de fútbol, básquet, vóley, piscinas, gimnasios, coliseos, etc. Sin embargo, no todas las municipalidades distritales registran el total de sus instalaciones, por lo que se estima que la infraestructura deportiva administrada por los gobiernos locales es mayor. Es importante que los municipios registren toda su información para contar con un inventario completo y así poder realizar un adecuado seguimiento a la situación de la infraestructura municipal.

Fuentes consultadas: Instituto Peruano del Deporte (IPD); Municipalidad Metropolitana de Lima (MML); Registro Nacional de Municipalidades 2010 y 2012 (RENAMU 2010 y 2012).

Anexo 2: Entrevistas a profundidad

Entrevista a médico deportivo Dr. Rafael Quiñones

1. Dr. Puede decirnos su nombre y especialidad.

Soy el Dr. Rafael Quiñones, médico especialista en medicina deportiva y actividad física con experiencia de 18 años en el ejercicio de la medicina.

2. Hace cuánto tiempo está en el Perú.

Me encuentro hace Aproximadamente 9 meses, por un convenio entre el ministerio de deporte de Cuba y el comité olímpico de Perú.

3. ¿Dónde se encuentra trabajando actualmente?

Estoy trabajando para el comité olímpico Peruano, atendiendo pacientes de alto rendimiento seleccionados, especialmente con los 200 o 250 tops del Perú y doy asesoría al comité olímpico peruano.

4. ¿Cómo encuentra la medicina deportiva en el Perú?

La medicina deportiva en el Perú comparado con los demás países de la región está en una etapa inicial, pero se vienen haciendo inversiones en infraestructura e instalaciones. Pero el perfil profesional en el Perú es de dar solo atenciones a los lesionados y no realizan profilaxis y control médico del entrenamiento.

5. ¿Tiene algún conocimiento si en la práctica se viene brindando los servicios de la medicina deportiva o que se atiendan a deportistas?

En la práctica privada menos aun no existe nada, desde el punto de vista general creen que la medicina deportiva solo abarca el tema de

las lesiones y rehabilitación, y la medicina deportiva se basa en otras especialidades como en la categoría deportiva, las pruebas funcionales, desarrollo físico, cineantropometría, laboratorio cardiorrespiratorio, la nutrición deportiva, estudio de la madurez ósea. Luego de hacer esto, se realiza el diagnóstico integral del atleta. Bueno de los que conozco y tienen cierta trayectoria son básicamente centros de rehabilitación como Medisport, Cemder y la Clínica Chacarilla.

6. ¿Cree que las atenciones brindadas en estos lugares son de calidad?
¿por qué?

En el Perú la falta de especialistas en medicina deportiva trae como consecuencia que los tratamientos sean netamente recuperativos con ninguna incidencia en la profilaxis, a esto se suma la falta de infraestructura. Los pocos especialistas que hay en el Perú han hecho su especialidad en otro país como Argentina, Colombia.

7. ¿Has tenido oportunidad de atender a pacientes que no pertenezcan al IPD o Comité olímpico, pero que sean atletas de alto rendimiento?

Realmente muy poco porque no está incluido en el convenio, pero he tenido oportunidad de ver personas de forma aislada, los que hacen deporte de alto rendimiento son generalmente personas jóvenes y los que hacen actividad física intensa son personas de edad media avanzada y sin orientación del punto de vista médica porque no tienen el concepto de la medicina deportiva.

8. ¿Qué lugares tiene Ud. Entendido utilizan tecnología de punta para atender a sus pacientes?

Según la percepción que he recibido de mis pacientes los Centros médicos antes mencionados poseen la tecnología adecuada para los tratamientos que ellos buscan, así mismo la infraestructura que poseen es la adecuada.

9. ¿Cuál de ellos te da la impresión de buena atención y buen precio?

La verdad, todas tienen la misma forma, es decir solo tratamientos recuperativos, me comentan los pacientes que los precios que les cobran los médicos aquí oscilan entre 150 y 200 soles.

10. ¿Cómo se enteraron ellos de la existencia de estos lugares?

La mejor publicidad a la referencia entre los pacientes ya que aún no son reconocidos por su trayectoria en la medicina deportiva

11. ¿Los tratamientos de Rehabilitación son similares a los de Cuba?

En parte sí, en Cuba el enfoque que se le da es a prevenir las lesiones y no a tratarlas

Algunas personas hacen deporte por salud y otras por la motivación de competir por ejemplos maratones, a esas personas no podemos darle descanso absoluto para que no pierda sus capacidades físicas, hay que darle alternativas para que siga ejercitándose y practicando su deporte, es decir estamos haciendo tratamientos profilácticos.

12. ¿Qué otros países aparte de Cuba están desarrollados en Medicina Deportiva?

A pesar de que hay pocos especialistas se están desarrollando bien Ecuador y Colombia, que forman en sus universidades especialistas y los que están involucrados en el deporte tienen un perfil profesional.

13. ¿Crees que en Lima hace falta centros de Medicina Deportiva?

En la experiencia cubana existen centros de Medicina Deportiva en cada región que atienden deportes de alta competición y también con las personas que realizan actividad física y se trabaja también con embarazadas, hipertensos, diabéticos, etc. Y el Instituto de Medicina Deportiva que atiende a los seleccionados. En el Perú creo que si el IPD no se da abasto, se deberían formar centros privados en función de las personas que realicen ejercicios de alto rendimiento que no necesariamente pertenezcan a la selección y que tienen gran potencial por la cantidad de competencias realizadas al año.

14. ¿Del 0 al 10 que nota le pone a la medicina deportiva en el Perú?

Yo le pongo una nota de 3, ya que la forma como se aborda al deportista es netamente recuperativa y no se ve la parte preventiva además de no existir especialistas.

Entrevista a médico deportivo Víctor Mamani

1. Dr. Puede decirnos su nombre y especialidad.

Soy el Dr. Víctor Mamani, soy médico general trabajo haciendo medicina deportiva del Alianza Lima en la división de menores y reserva con 10 años de experiencia.

2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el Alianza Lima?

Estoy trabajando como médico del Alianza Lima con la división de menores y del equipo reserva desde hace 6 años.

3. ¿Cómo ve las actividades deportivas en el Perú?

En el fútbol se ve que se está incrementando el número de campeonatos en las divisiones menores, también veo que en otros deportes se están haciendo cada vez más competencias.

4. Para que un deportista sea considerado de alto rendimiento, ¿Cuántas veces debe practicar un deporte? Y la misma pregunta para un deportista amateur.

Para que sea considerado deportista se debe practicar como mínimo 2 o 3 veces por semana de manera de forma regular para que sea considerado amateur y para ser considerado como deportista de alto rendimiento la práctica deportiva debe ser diario con un mínimo de 2 a 3 horas de forma intensa.

5. ¿Cómo encuentra la medicina deportiva en el Perú?

La medicina deportiva en el Perú está por un buen camino ya que hay más médicos que se dedican a este rubro y se están abriendo más

competencias en la ciudad. También se ve consultorios privados que se dedican a la atención de deportistas.

6. ¿Existen convenios con otros países para el intercambio de conocimiento en el área de salud?

Solo tengo entendido que solo con Cuba, hace aproximadamente 2 años contrataron médicos deportologos para apoyar al IPD y al comité olímpico pero fuera de eso no tengo conocimiento. Pero referente a otras especialidades si hay convenios de cooperación entre hospitales para los médicos residentes.

7. ¿Esto es por falta de conocimiento o practica?

Falta un poco de iniciativa de los directivos de universidades para realizar convenios con otros países y exista intercambio de conocimientos, me parece que donde hay mayor intercambio estudiantil es con Cuba por su desarrollo en salud.

8. ¿En la práctica privada ha tenido la oportunidad de conocer algún centro de medicina deportiva?

En la práctica privada hay pocos centros de medicina deportiva en Lima y menos en provincias, incluso los equipos de provincia traen a sus lesionados a clínicas de Lima para que hagan su tratamiento que generalmente lo ve el traumatólogo y el rehabilitador.

9. ¿Has tenido oportunidad de atender a pacientes que no pertenezcan al IPD o Comité olímpico, pero que sean atletas de alto rendimiento?

Atiendo todo el día a este tipo de pacientes que no pertenecen a ninguno de estas organizaciones ya que trabajo en un club deportivo

donde todos practican futbol y entrenan todos los días y ellos ya son deportistas de alto rendimiento y de alta competición.

10. ¿Los tratamientos de Rehabilitación son similares a los que se hace en otros Países?

Creo que sí, deben variar en una que otra técnica pero creo que en esencia es lo mismo, no solo por la cantidad de información que puedes encontrar, sino por la globalización de los conocimientos y la cantidad de eventos científicos que se desarrollan en todos los países y que los profesionales de la salud tienen por obligación el capacitarse.

11. ¿Qué otros países aparte de Cuba están desarrollados en Medicina Deportiva?

Tengo entendido que Latinoamérica, Colombia se está desarrollando bastante en esta disciplina y se nota en el mejor rendimiento y medallas en los dos últimos años en las competencias internacionales.

12. ¿Crees que en Lima hace falta centros de Medicina Deportiva?

Un centro de medicina deportiva con todo lo que conlleva me parece que sería una buena alternativa al IPD ya que este último solo atiende a seleccionados y los demás se quedan desamparados y acuden a clínicas donde es evaluados por un médico que no es especialista en deporte.

13. ¿Cree Ud. Que en Perú existen oportunidades para la creación de un Centro de medicina Deportiva? enumere algunas

Si porque existe mayor cantidad de eventos deportivos que se desarrollan en Perú y si sumamos a esta el desarrollo económico vamos a tener una gran población que estará buscando un centro especializado en deporte.

14. ¿Del 0 al 10 que nota le pone a la medicina deportiva en el Perú?

Yo le pongo una nota de 8, porque estamos constantemente capacitados y el deporte se está desarrollando más y existen más médicos que se están dedicando a la medicina deportiva.

15. ¿Qué amenazas cree Ud.? ¿Que existirían si se formara un Centro de Medicina Deportiva?

La principal amenaza creo que sería la copia del centro de medicina deportiva, ya que podría poner uno de estos centros en cualquier parte de Lima. La otra amenaza es la falta de médicos especialistas y estos estarían copados por la proliferación de estos centros.

16. ¿Qué servicio son más necesitados por el deportista peruano?

En mi experiencia, la mayoría de los deportistas siempre necesitan la rehabilitación física, la traumatología y la nutrición como los principales servicios.

Anexo 3: Guía de indagación - Focus

“EVALUACIÓN DE UN NUEVO CONCEPTO DE MEDICINA PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO”

I. INTRODUCCIÓN

- Presentación de la moderadora.
- Explicación Técnica de los objetivos de la dinámica grupal.
- Reglas de juego (participación, uso de grabadora, apuntes, etc.).
- Creación de un ambiente de empatía para generar una abierta comunicación (respuestas espontáneas).

1. ACERCA DE LA PRÁCTICA DE DISCIPLINAS DEPORTIVAS

- ¿Cuándo yo digo la frase “Deportes de Alto Rendimiento”, qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿Con qué cosas, ideas, situaciones, lo asocian?
- ¿Por qué se le llama? “Deportes de alto rendimiento”, ¿A qué se debe su nombre?, ¿Qué lo diferencia de los deportes en general?
- ¿Qué es lo que se busca con la práctica de éste tipo de deporte?
- ¿Qué beneficios / ventajas se pueden obtener con la práctica de éste deporte? ¿Qué desventajas o aspectos negativos observas en la práctica de este tipo de deportes? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de deporte de alto rendimiento practican en la actualidad? ¿Hace cuánto tiempo lo practican?

- ¿Qué los llevó a practicar dicho deporte? ¿Cuál(es) fueron los motivos personales que los impulsaron a practicar dicho deporte?
- Muy brevemente... ¿En qué consiste su rutina deportiva? ¿Con qué frecuencia lo practican? ¿En qué lugar lo practican? ¿Solos o acompañados?
- ¿Cuáles son sus metas u objetivos en la práctica de este deporte? ¿A qué aspiran llegar?
- En ese objetivo, ¿Con qué problemas o dificultades físicas se han encontrado? ¿Qué tipo de dolencias se han presentado?
- Si hablamos de dolencias comunes (leves) que surgen con la práctica del deporte, ¿Cuáles dirían que son las más frecuentes? ¿Y cómo resuelven éste problema / malestar? ¿Los resuelven solos, en casa o acuden a un lugar especializado? ¿Cuál(es)?
- Si se trata de dolencias más delicadas, de mayor complejidad ¿Cuáles serían? ¿Cómo los resuelven? ¿A dónde suelen acudir?
- ¿Con qué limitaciones o insuficiencias se han encontrado en los lugares donde suelen acudir cuando tienen alguna lesión o dolencia física? ¿Cómo ha sido la atención que han recibido en dichos lugares? (Centros Médicos).
- ¿Qué tan satisfechos han quedado de sus servicios? ¿Por qué?

2. **ACERCA DE LOS HÁBITOS DE USO DE CENTROS MÉDICOS PARA EL TRATAMIENTO DE DOLENCIAS FÍSICAS**

- ¿Qué Centros Médicos conocen para el tratamiento de dolencias físicas, producidas por actividades deportivas? ¿Existe actualmente alguno en nuestro medio? ¿Si no existe,

cómo hacen para resolver dicha dolencia? ¿Cómo se trata de resolver ello?

- ¿Cuáles serían los alcances y las limitaciones del tratamiento que reciben en dichos Centros Médicos? ¿Qué cubre? ¿Qué no cubre? ¿Qué cosas faltan para atender debidamente al deportista lesionado?
- ¿Cuánto cuesta tratarse de una dolencia física? (según tipo de dolencia) ¿Es caro / costo accesible? ¿Cuánto tiempo dura el tratamiento?

3. ACERCA DE LAS EXPECTATIVAS DE UN CENTRO MÉDICO PARA LA ATENCIÓN DE DEPORTISTAS

- ¿Qué esperan de un Centro Médico orientado a tratar dolencias propias de la actividad deportiva? ¿Qué atributos debe reunir?
 - En infraestructura.
 - En servicios.
 - En costos.
 - En ubicación.

4. ACERCA DE LA EVALUACIÓN DE UN NUEVO CONCEPTO DE MEDICINA PARA DEPORTISTAS COMPETITIVOS Y AMATEURS

Se procederá a entregar el concepto por escrito a cada uno de los participantes, para luego dar lectura del mismo y posteriormente ser evaluado de manera individual y grupal.

Evaluación Individual (por escrito)

- ¿Les gustó o no les gustó la propuesta? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que más les ha gustado de la propuesta? ¿Por qué?

- ¿Qué es lo que no les ha gustado de la propuesta? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería el beneficio principal que estaría ofreciendo el nuevo Centro Médico?
- ¿Motiva o no motiva asistir al Centro?
- Pongamos una nota final a la propuesta, en una escala valorativa del 1 al 10, donde “1” significa: “No me gustó en lo absoluto y “10” significa “Me gustó muchísimo”.

Evaluación Grupal

- Cuéntenme ¿Qué les ha parecido la propuesta? ¿Por qué le han puesto “tal nota”?
- ¿Qué es lo que más les ha gustado de todo lo leído en el concepto? ¿Por qué?
- ¿Hubo algo que no les gustó del concepto? ¿Qué? ¿Por qué no agradó?
- ¿Cuáles serían las ventajas / beneficios que tendría el nuevo Centro Médico? ¿Cuál sería el principal beneficio que ofrece dicho Centro? ¿Por qué?
- ¿Qué desventajas o limitaciones observan en el Centro Médico? ¿Por qué?
- ¿Cómo se imaginan a este Centro Médico? ¿Cómo creen que sería el local de este nuevo Centro Médico? ¿Cómo sería en su infraestructura, ambiente de atención al paciente? ¿Su personal de servicio? ¿Efectividad?
- Analicemos un poco más lo que dice el concepto:
 - ¿Qué les parece que la atención no sólo sea recuperativa, sino preventiva? ¿Les interesa ello o no? ¿Por qué?
 - ¿Qué opinan de hacer un seguimiento al deportista para mejorar su condición y rendimiento? ¿Qué tanto valor le dan a este servicio?
 - ¿Qué les parece los servicios que se incluyen? ¿Cuáles les parece más importantes y ventajosos? ¿Por qué?
 - ¿Hay alguno de los servicios ofrecidos en el concepto que no les parece que sean relevantes? Sí / No ¿Por qué?

- ¿A qué público estaría dirigido este nuevo Centro Médico? ¿Por qué?
- ¿Qué tan creíble les parece esta propuesta? ¿Puede crearse uno así en Lima? ¿De qué dependería?
- ¿Qué tan motivados se sienten de acudir a este nuevo Centro Médico? ¿Quiénes serían los más interesados en asistir? ¿Por qué?
- ¿Cuánto creen que costaría ser atendidos en dicho Centro Médico? ¿Cuál sería el costo por sesión?
- ¿Hasta cuándo pagarían ustedes por sesión para asistir al nuevo Centro Médico? ¿Por qué?

Expectativas

- Finalmente, ¿Qué esperan ustedes de este nuevo Centro Médico?
- ¿Qué otros servicios adicionales debería brindar? ¿Qué cosas debería incluir para ser más atractiva y ventajosa su visita?
- Sugerencias y recomendaciones finales con respecto a:
 - A nivel de infraestructura (Ambiente del local).
 - A nivel de servicios.
 - A nivel de costos (¿Por paquete? ¿Por promoción? etc.).
 - A nivel de ubicación.
 - Otros...

Muchas gracias.

Anexo 4: Informe final cualitativo

INFORME FINAL

FASE CUALITATIVA

“Centro de Medicina Deportiva”

Lima, 09 de diciembre del 2,013

FICHA TÉCNICA

Propósito

Evaluar la aceptación o rechazo al concepto: Centro de Medicina
Deportiva

I.- Objetivos Específicos:

- ✓ Evaluación del concepto inicial
- ✓ Motivos/razones que justificar la práctica deportiva
- ✓ Características de la rutina y/o frecuencia de práctica/Tipo de Deporte
- ✓ Aspectos positivos de la práctica deportiva
- ✓ Aspectos negativos de la práctica deportiva
- ✓ Forma de resolución de lesiones leves
- ✓ Forma de resolución de lesiones graves
- ✓ Posicionamiento de los Centros Médicos de Medicina Deportiva en Lima
- ✓ Decisor de compra
- ✓ Limitaciones de los Centros Médicos o Centros Médicos de Medicina Deportiva frecuentados
- ✓ Accesibilidad de precios a la Medicina Deportiva
- ✓ Evaluación del concepto en infraestructura
- ✓ Evaluación del concepto en servicios
- ✓ Evaluación del concepto en precios
- ✓ Evaluación del concepto en ubicación
- ✓ Medicina Alternativa
- ✓ Aspectos positivos encontrados en el concepto desagregado

- ✓ Aspectos negativos encontrados en el concepto desagregado
- ✓ Concepto de Medicina Preventiva y seguimiento
- ✓ Público objetivo del Centro Médico
- ✓ Factibilidad de la propuesta
- ✓ Sensibilidad de precios

II.- Metodología:

- ❖ **01 FOCUS:** Deportistas profesionales varones y/o mujeres de 25 a 55 años de edad del NSE B y C

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Evaluación del concepto inicial

¿Cuándo yo digo la frase “CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA”, qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿Con qué cosas, ideas o situaciones, lo asocian?

OPINIONES DIVIDIDAS: Los integrantes del focus group asociaron el concepto a diferentes connotaciones como: fisioterapia, medicina física, rehabilitación, evaluación, enfocado directamente al deporte.

¿El nombre enfoca correctamente la idea?

CONSENSO: Todos los integrantes de focus group estuvieron de acuerdo al manifestar que el enfoque es correcto con lo que se desea implementar.

Motivos/razones que justificar la práctica deportiva

¿Cuál es el fin que los lleva a practicar un deporte de competencia?

OPINIONES DIVIDIDAS: Aquí hubo opiniones distintas pero asociadas a un concepto; señalaron frases como la satisfacción de ganar, estímulo de ganar, superarse a uno mismo y/o hacer algo cada vez mejor.

Características de la rutina y/o frecuencia de práctica/Tipo de Deporte

¿Qué deporte practican?

OPINIONES DIVIDIDAS: Aquí los invitados señalaron diversas disciplinas deportivas como: Vóley, Judo, Gimnasia, Futbol, Karate, Kung Fu y futbol.

¿Cuánto tiempo llevan practicando su deporte?

OPINIONES DIVIDIDAS: Los invitados señalaron diversos rangos de tiempo como son: 3 años, 4 años, 10 años, 22 años y hasta 30 años.

¿Con que frecuencia practican su deporte?

OPINIONES DIVIDIDAS: Hubieron diversas respuestas como, semanal, 2 veces por semana, 3 veces por semana, semanal y diario.

¿Entrenan solo o con su entrenador?

CONSENSO: Todos los invitados manifestaron que entrenan junto a su entrenador.

¿Dónde practican su deporte?

OPINIONES DIVIDIDAS: Los invitados señalaron diversos lugares como: Clubes Rinconada, Petroperú, Federación de Gimnasia y Federación de Judo.

Aspectos positivos de la práctica deportiva

¿Qué ventajas o beneficios han podido ver con la práctica del deporte que han escogido?

OPINIONES DIVIDIDAS: Los invitados señalaron heterogéneos beneficios como: sentirse bien físicamente, defensa personal, relajación, sobresalir, no estresarse.

Aspectos negativos de la práctica deportiva

CONSENSO: Aquí todos estuvieron de acuerdo al manifestar que lo negativo son: las lesiones y el mal entrenamiento.

Forma de resolución de lesiones leves

¿Cuándo tienen un tipo de lesión leve como lo resuelven?

CONSENSO: Los invitados manifestaron que lesiones leves como contusiones y/o raspones lo resuelven solos.

Forma de resolución de lesiones graves

¿Cuándo tienen una lesión grave como lo resuelven?

CONSENSO: Aquí todos los invitados manifestaron que acuden a médicos “convencionales” y a veces usan el Seguro de Salud.

Posicionamiento de los Centros Médicos de Medicina Deportiva en Lima

¿Conocen un Centro Médico de Medicina Deportiva en Lima?

CONSENSO: Todos los invitados manifestaron no conocer un Centro Médico de Medicina Deportiva Especializado, pero señalaron a un terapeuta de apellido Urquiza que trabaja por la Av. Javier Prado como un referente del tema.

Decisor de Compra

¿Cuándo tienen una lesión grave quien decide donde ir a tratarse Uds. o el entrenador?

CONSENSO: Los invitados manifestaron que la persona que decide son ellos mismos. Escuchan a su entrenador pero que ellos tienen la decisión final.

Limitaciones de los Centros Médicos frecuentados

¿Cuáles son las principales limitaciones de los centros médicos donde se han atendido?

OPINIONES DIVIDIDAS: Los invitados manifestaron quejas por: protocolos inadecuados, dificultad para conseguir citas, citas muy espaciadas entre sí, terapias inadecuadas, falta de médico especialistas no especializado en medicina deportiva y mala calidad de servicio.

Accesibilidad de precios a la Medicina Deportiva

¿Cuándo han tenido una lesión grave, consideran que el costo para rehabilitarse es costoso o barato?

CONSENSO: Aquí todos los manifestaron que una lesión grave generalmente significa un alto costo económico.

Evaluación del concepto en infraestructura

¿Cuáles son sus expectativas de un Centro Médico especializado en deportistas, en lo referente a infraestructura?

CONSENSO: Los invitados estuvieron de acuerdo al manifestar que lo imaginan grande, con varias áreas y completo.

Evaluación del concepto en servicios

¿Cuáles son sus expectativas de un Centro Médico especializado en deportistas, en lo referente a servicios?

CONSENSO: Todos los invitados lo visualizan como un Centro Médico con múltiples servicios y personalizado.

Evaluación del concepto en precios

¿Cuáles son sus expectativas de un Centro Médico especializado en deportistas, en lo referente a los costos?

CONSENSO: Todos los deportistas desean que el Centro Médico tenga costos accesibles a ellos, con terapias cómodas, pero perciben que un Centro Médico tan especializado en Medicina Deportiva podría ser caro.

Evaluación del concepto en ubicación

¿Cuáles son sus expectativas de un Centro Médico especializado en deportistas, en lo referente a los costos?

CONSENSO: Todos los invitados manifestaron no tener ningún inconveniente a que el Centro Médico especializado en Medicina Deportiva este ubicado en el distrito de San Borja, aunque también recomendaron que podría estar ubicado en el distrito de San Miguel.

Medicina Alternativa

¿Qué opinan a cerca de la medicina deportiva como parte del tratamiento de las lesiones?

OPINIONES DIVIDIDAS: Aquí los invitados expresaron que puede ser un complemento, otros invitados le restaron importancia y un segmento de los invitados si se mostró interesado. En los que todos sí estuvieron de acuerdo es que si la terapia alternativa va a acelerar su tiempo de recuperación si es útil y les gustaría.

Aspectos positivos encontrados en el concepto desagregado

¿Qué aspectos positivos le encuentran al concepto luego de haberlo escuchado detenidamente?

CONSENSO: Aquí todos estuvieron de acuerdo al manifestar que les agrada su especialización y que sea algo integral.

¿Alguna parte del concepto escuchado les parece interesante?

OPINIONES DIVIDIDAS: Los invitados de focus group señalaron diferentes ideas como: la terapia, la antropometría, la medicina alternativa, la traumatología deportiva y la parte de la neurología, como temas interesantes.

¿Cuál cree que sería el beneficio principal que estaría ofreciendo este nuevo Centro Médico de Medicina Deportiva?

CONSENSO: Todos los invitados señalaron: la prevención.

Aspectos negativos encontrados en el concepto desagregado

¿Consideran algún aspecto negativo en el concepto presentado?

CONSENSO: Ningún invitado encontró un aspecto que no le agrade del concepto presentado.

Concepto de Medicina Preventiva y Seguimiento

¿Qué les parece la idea de la medicina preventiva o de seguimiento?

CONSENSO: Todos los invitados del focus group tuvieron opiniones favorables a favor de la medicina preventiva y el seguimiento.

Público objetivo del Centro Médico

¿Consideran que el público objetivo de este Centro de Medicina Deportiva debe ser solo deportistas de competencia o también se puede incluir deportistas amateurs?

CONSENSO: Todos los invitados señalaron que se debería incluir a los deportistas amateurs.

Factibilidad de la propuesta

¿Consideran que este proyecto es factible de realizarse, comercialmente hablando?

CONSENSO: Todos los invitados señalaron que si es factible.

Sensibilidad de precios

¿Cuál es el precio máximo que se debe pagar por consulta?

OPINIONES DIVIDIDAS: Los invitados manifestaron rangos de S/. 50, S/. 30 y hasta S/. 20.

CONCLUSIONES

- ✓ Desde un enfoque comercial, el Centro Médico de Medicina Deportiva es asociado correctamente a ideas o conceptos ligados al tema.
- ✓ El deseo de sobresalir es un fin común en los deportistas de alta competencia.
- ✓ Todos los deportistas invitados entrenan siempre con su entrenador, que es quien les hace su rutina.
- ✓ Los invitados asocian sensaciones físicas de bienestar corporal a la práctica de su deporte favorito.
- ✓ Los invitados concuerdan que el principal aspecto negativo, de la práctica deportiva de competencia son las lesiones.
- ✓ Cuando los deportistas se lesionan de gravedad, acuden a médicos convencionales y/o al seguro de salud.
- ✓ No está posicionado un Centro Médico de Medicina Deportiva, como tal, solo algunos especialistas a modo individual.
- ✓ Los deportistas son los decisores de compra cuando se trata de escoger medicina deportiva adecuada.
- ✓ Existe una disconformidad total con los médicos que tratan actualmente sus lesiones.
- ✓ Los invitados asocian lesiones graves a grandes desembolsos de dinero en medicina y tratamientos.
- ✓ Se percibe el riesgo de que un Centro Médico tan especializado sea caro.
- ✓ Después de leer el concepto a detalle se crea una expectativa de un local amplio con múltiples servicios y personalizado, con precios accesibles, en los distritos de San Borja o San Miguel.

- ✓ La medicina alternativa es bien vista sí misma, pero como un complemento acelera su proceso natural de curación luego de una lesión.
- ✓ El concepto presentado es del agrado total de los invitados al focus group.
- ✓ Se percibe que un beneficio del Centro Médico es la prevención.
- ✓ El público objetivo debe estar integrado por deportistas de competencia y deportistas amateurs.
- ✓ Los invitados consideran precios de consulta médica de S/. 50 a menos.

ANEXOS

GUÍA DE INDAGACIÓN PARA DEPORTISTAS PROFESIONALES

“EVALUACIÓN DE UN NUEVO CONCEPTO DE CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA”

II. Introducción

- a. Gracias por venir.
- b. Su presencia es importante.
- c. Un focus group es como una encuesta de opinión, pero general y de preguntas amplias.

III. Finalidad

- a. Analizaremos sus reacciones frente a un nuevo concepto de centro de medicina deportiva
- b. Estoy interesado en sus ideas, comentarios y sugerencias
- c. No hay preguntas correctas o incorrectas
- d. Todos los comentarios son bien recibidos
- e. Tenga libertad de expresar sus desacuerdos con otras participantes.
Me gustaría tener muchos puntos de vista

IV. Procedimiento

- a. Todos los comentarios son confidenciales. Se utilizan solo para fines de investigación.
- b. Deseo tener un debate en grupo, por lo tanto no necesitaré que se les de la palabra. Hablen una a la vez.

- c. Tenemos mucho terreno por recorrer, por lo que pudo cambiar el tema o pasar adelante. Interrúmpame si desean añadir algo.

V. Introducciones de las Participantes

- a. Cada participante hace su presentación.

VI. Acerca de la Práctica de Disciplinas Deportivas

1. ¿Cuándo yo digo la frase “CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA”, qué es lo primero que se les viene a la mente?
¿Con qué cosas, ideas, situaciones, lo asocian?
2. ¿Qué tipo de deporte practican en la actualidad?
3. ¿Hace cuánto tiempo lo practican?
4. ¿Cuál(es) fueron los motivos personales que los impulsaron a practicar dicho deporte?
5. ¿Qué es lo que se busca cuando se práctica de éste tipo de deporte?
6. Muy brevemente... ¿En qué consiste su rutina deportiva?
7. ¿Con qué frecuencia lo practican?
8. ¿En qué lugar lo practican?
9. ¿Solos o acompañados de su entrenador?

10. ¿Qué beneficios/ventajas se pueden obtener con la práctica de éste deporte?
11. ¿Y qué desventajas o aspectos negativos observan en la práctica de este tipo de deporte?
12. En ese objetivo, ¿Con qué problemas o dificultades físicas se han encontrado?
13. ¿Qué tipo de dolencias se han presentado?
14. ¿Qué tan importantes consideran que son los psicólogos deportivos?
15. ¿Y los nutricionistas deportivos?
16. Si hablamos de dolencias comunes (leves) que surgen con la práctica del deporte, ¿Cuáles dirían que son las más frecuentes?
17. ¿Y cómo resuelven éste problema/malestar?
18. ¿Los resuelven solos en casa o acuden a un lugar especializado?
¿Cuál(es)?
19. Si se trata de dolencias más delicadas, de mayor complejidad
¿Cuáles serían? ¿Cómo los resuelven? ¿A dónde suelen acudir?
20. ¿Cuándo necesitan ir a un centro médico de médico quien decide el lugar donde ir Uds. o escuchan la recomendación de su entrenador?

21.¿Con qué limitaciones o insuficiencias se han encontrado en los lugares donde suelen acudir cuando tienen alguna lesión o dolencia física?

22.¿Cómo ha sido la atención que han recibido en dichos lugares? (Centros Médicos).

23.¿Qué tan satisfechos han quedado de sus servicios? ¿Por qué?

24.¿Qué entienden por servicio médico integral en medicina deportiva?

VII. Acerca de los Hábitos de Uso de Centros Médicos para el Tratamiento de Dolencias Físicas

1. ¿Qué Centros Médicos conocen para el tratamiento de dolencias físicas, producidas por actividades deportivas?

2. ¿Consideran que en Lima hay un Centro Médico especializado en Medicina Deportiva, con profesionales únicamente especializados en ese tema?

3. ¿Si no existe, cómo hacen para resolver dicha dolencia? ¿Cómo tratan de resolver ello?

4. ¿Cuáles son las limitaciones de una Clínica o un Centro Médico que Ud. ha visitado?

5. Si existe, ¿Cuáles serían los alcances y las limitaciones del tratamiento ha recibido en dichos Centros Médicos? ¿Qué cubre? ¿Qué no cubre?
6. ¿Qué cosas faltan para atender debidamente al deportista lesionado?
7. ¿Cuánto cuesta tratarse de una dolencia física, por ejemplo?
8. ¿Es caro/costoso o accesible para Uds.?
9. ¿Cuánto tiempo dura el tratamiento?
10. ¿Han escuchado hablar de medicina preventiva?
11. ¿Qué saben sobre el tema?

VIII. Acerca de las Expectativas de un Centro Médico para la Atención de Deportistas

1. ¿Qué esperan de un Centro Médico orientado a tratar dolencias propias de la actividad deportiva? ¿Qué atributos debe reunir?
 - En infraestructura.
 - En servicios.
 - En costos.
 - En ubicación.
2. ¿Qué opinan a cerca de la medicina alternativa (acupuntura, ozono terapia) como complemento en la curación de sus dolencias?
3. ¿Cuáles creen que son más efectivas?

4. Finalmente, ¿Qué esperan ustedes de este nuevo Centro Médico?
5. ¿Qué otros servicios adicionales debería brindar? ¿Qué cosas debería incluir para ser más atractiva y ventajosa su visita?

IX. Acerca de la Evaluación de un nuevo Concepto de Medicina para Deportistas Competitivos (M: EXPONER CONCEPTO DEL NEGOCIO)

a. Evaluación

1. ¿Qué es lo que más les ha gustado de la propuesta? ¿Por qué?
2. ¿Qué es lo que NO les ha gustado de la propuesta? ¿Por qué?
3. ¿Cuál sería el beneficio principal que estaría ofreciendo el nuevo Centro Médico?
4. ¿El concepto como está planteado los motiva o no motiva asistir al Centro Médico?

Analicemos un poco más lo que dice el concepto:

5. ¿Qué les parece que la atención no sólo sea recuperativa, sino preventiva? (**M: EXPLICAR CONCEPTO DE MEDICINA PREVENTIVA**) ¿Les interesa ello o no? ¿Por qué?
6. ¿Qué opinan de hacer un seguimiento al deportista para mejorar su condición y rendimiento? ¿Qué tanto valor le dan a este servicio?
7. ¿Qué les parece los servicios que se incluyen? ¿Cuáles les parece más importantes y ventajosos? ¿Por qué?

8. ¿Hay alguno de los servicios ofrecidos en el concepto que NO les parece que sean relevantes? Sí/No ¿Por qué?
9. ¿A qué público estaría dirigido este nuevo Centro Médico? ¿Por qué?
10. ¿Qué tan creíble o realista les parece esta propuesta? ¿Puede crearse uno así en Lima? ¿De qué dependería?
11. ¿Cuánto creen que costaría ser atendidos en dicho Centro Médico? ¿Cuál sería el costo por sesión?
12. ¿Hasta cuanto pagarían, (precio máximo) ustedes por sesión para asistir al nuevo Centro Médico? ¿Por qué?

X.Conclusiones

1. Muchas gracias por venir esta mañana. Les agradecemos el tiempo que nos ha dedicado. Sus puntos de vista han sido muy útiles.

MUCHAS GRACIAS



INFORME FINAL

"EVALUACION DE CONCEPTO DE UN
NUEVO CENTRO DE MEDICINA
DEPORTIVA"

"Evaluación de concepto de un Nuevo Centro de Medicina Deportiva"

Preparado para: JOHN OLIVERA P.
RICARDO LEZCANO
CRISTIAN NORIEGA
NICOLAI VASQUEZ

Mayo, 2014



Agenda

- Objetivos
- Ficha Técnica
- Análisis de los Datos
- Conclusiones

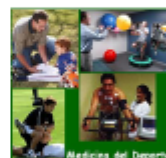
Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el concepto de un "Nuevo Centro de medicina deportiva", basado en la aplicación de servicios de medicina de dolor, cirugía de día y ozonoterapia, que permita brindar una solución integral a deportistas amateurs, competitivos y profesionales

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer las actitudes y motivaciones que genera la presentación de un nuevo concepto de medicina, orientada especialmente a deportistas amateurs y profesionales.
- Identificar el nivel de aceptación o rechazo que genera la propuesta en el grupo objetivo.
- Explorar los hábitos de uso de centros médicos para el tratamiento de sus dolencias, producto de la actividad deportiva.
- Conocer las expectativas de los deportistas respecto a los servicios brindados por los centros médicos a los que asisten.
- Determinar los alcances y limitaciones de dichos centros médicos en el tratamiento de dolencias físicas de los deportistas amateurs o profesionales
- Percepción de Precios. Actitudes hacia las tarifas establecidas por los Centros Médicos. Disposición de pago hacia la nueva propuesta de Medicina Deportiva.



3

Ficha Técnica

Tipo de Investigación	: Cualitativa
Metodología	: Aplicación de la técnica de Focus Groups.
Muestra	: Hombres y mujeres de 30 a 55 años, pertenecientes a los NSE. "A" y "B", deportistas amateurs o profesionales

PARTICIPANTES	EDADES	NSE	Nº FOCUS
Hombres y Mujeres que practican deportes amateur y profesional	30 a 55	A2 / B	1
TOTAL			1

Fecha de Campo : 20 de Abril del 2013.

Sicóloga a Cargo : Gladys Mercado V.

4

Análisis de los Resultados



A. Acerca de los deportes amateur y profesionales



5

Motivos por los que se practica un deporte amateur o profesional

Deportes que practican

Los deportistas que asistieron al focus group revelaron practicar los siguientes deportes:

- Tiatlón
- Natación
- Fútbol
- Carreras de maratón



"Es algo que me nace hacer, porque yo soy así competitiva, es mi estilo de vida, me gusta estar con gente que hace lo mismo. Siempre nos preguntamos cuando es tu próximo reto, tu próxima competencia...."

"Yo creo que el deporte uno lo tiene en la sangre...."



Motivos de práctica

Se tiene como principales motivos de práctica de un deporte lo siguiente:

- Por tener una personalidad competitiva, de enfrentar retos, para medirse hasta donde pueden llegar.
- Por un tema de salud, de liberar tensiones, eliminar stress, mantenerse saludables.
- Por vanidad, búsqueda de mayor estética corporal.
- Por canalizar la gran energía que se tiene.
- Por satisfacer necesidades e intereses sociales: conocer gente, ampliar su red social, generar un nuevo estilo de vida.

"Es por un tema de salud, de canalizar... algo, te da equilibrio.."

"...Te ayuda. Yo cuando no hago deporte y tengo algún problema, esos días... pucha, estoy con el stress del trabajo.."

A través de la práctica de éste deporte, lo que se busca finalmente es un equilibrio interno (salud mental y emocional), que los lleve a tener una vida más estable, satisfactoria, a nivel personal, social y laboral.

Percepción de Ventajas y Desventajas en la práctica de deportes amateur y profesional



SON MÁS LAS VENTAJAS QUE LAS DESVENTAJAS PERCIBIDAS EN LA PRACTICA DE DEPORTES AMATEUR Y PROFESIONAL



- ✓ Brinda un equilibrio interno al deportista.
- ✓ Se experimenta una sensación de mayor bienestar. El organismo se mantiene más saludable.
- ✓ Se extiende su red social para compartir un sentimiento, una vocación por el deporte.
- ✓ Satisface una vanidad: verse bien, lucir una buena línea corporal.



"Cuando me hago más controles, me dicen: estas impecable y todo es por el deporte...por dentro tu organismo esta sano..."

"Yo ahora tengo miles de contactos, de todas la edades. Yo entreno con chicos que pueden ser mis hijos, pero yo los veo como mis amigos...al mismo nivel..."

"La parte negativa son las lesiones".

"La falta de sueño, tienes que levantarte temprano, entre las 4 y 5 de la mañana..."

- ✦ Se producen lesiones, por la misma actividad deportiva, algunas de ellas pueden afectar significativamente la salud del deportista.
- ✦ Exige un sacrificio al deportista:
 - Falta de horas de sueño (levantarse en horas de madrugada)
 - Muchas hora de esfuerzo y dedicación, para lograr la meta deseada.
 - No se puede consumir bebidas alcohólicas, ni gaseosa en reuniones sociales.
 - Se corta el consumo de productos azucarados o de alimentos grasos.
- ✦ Se descuida a la familia, a la pareja, en fechas especiales por estar entrenando en temporada de competencia.

Hábitos de Rutina Deportiva

LOS DEPORTISTAS EN GENERAL REVELARON TENER LAS SIGUIENTES RUTINAS DEPORTIVAS:

Frecuencia

- Diaria, por lo general en horas muy temprana de la mañana (de 4 a 6 am)

Lugar

- Clubs, centros y canchas deportivas

Tiempo de práctica

- Entre 3 y 10 años (mayoría)
- De 15 años a más (algunos)

Solos o acompañado

- Siempre acompañados, en equipo.

Metas que persiguen

- Fortalecer o incrementar sus habilidades y destrezas en el deporte que practican.
- Mejorar resultados en la competencia.
- Experimentar una mayor sensación de liderazgo a partir de los logros obtenidos en el deporte.



"Uno entrena para mejorar los resultados en la competencia..."

"Yo he corrido 5 maratones desde hace 7 años..."

"Desde los 15 años practico futbol en un centro deportivo..."

Principales dolencias físicas en la práctica de deportes deporte amateur y profesional

En el ejercicio diario del deporte practicado, es común presentarse algunas dolencia físicas, unas leves y otras de mayor complejidad, así lo revelaron los deportistas que asistieron al focus groups.

Dolencias comunes

- Una contractura
- Un desgarro
- Una luxación
- Inflamación de tendones, Ej. Hombro de nadador.



"Ahora vengo donde John que sabe de medicina deportiva. Antes me iba donde los fisioterapeutas, pero no me daban buenos resultados..."

"Cuando he ido a un traumatólogo, te saca la plata y no te da mucha orientación de lo que realmente tienes, o demora mucho en llegar al punto..."



¿Cómo los resuelven?

- Se asiste a un fisioterapeuta o traumatólogos
- Se acude a consultorios de Medicina Deportiva, por recomendación de otros medios
- Las lesiones ligeras lo resuelven en casa (uso de parches, vendas, paños calientes)



Dolencias severas

- Rotura de ligamentos
- Rotura de meniscos
- Rotura del tendón de Aquiles
- Inflamaciones severas
- Formación de hernias (muy común en los levantadores de pesas, corredores, etc.)
- Lesiones graves



Dolencia severas

- Se asiste a consultorios particulares de fisioterapeutas u osteópatas
- Acupunturistas
- Traumatólogos (no los curan en un 100%).
- Entrenadores deportivos (no están preparados para lesiones deportivas) 11



B. Hábitos de uso de Centros Médicos



Hábitos de uso de Centros Médicos para el tratamiento de dolencias físicas

Nivel de conocimiento de Centros Médicos



"En las clínicas no ha médicos deportistas. No se conoce mucho de eso."

"Por ejemplo, en un desgarro, si te vas a una clínica o vas al traumatólogo, está bien perdido, piensa más en una rotura, no te da mucha orientación de lo que realmente tienes; puede haber una confusión del diagnóstico, porque no es un médico deportivo..."

- ✓ Los deportistas que asistieron a la dinámica grupal, desconocen la existencia de centros médicos especializados en medicina deportiva en el mercado local, tales como : Medisport, Floramater, Cemder, entre otros. Solo una minoría de ellos (especialmente corredores maratonistas) evocaron a Tay Lazo, como uno de los mejores médicos deportivos, sobre todo en el campo de fútbol, visto como un deporte masivo, en donde es más fácil conseguir especialistas.
- ✓ Por otro lado, se entiende que en general existen clínicas donde se ofrecen servicios complementarios para la recuperación de dolencias físicas, sin embargo, no están en la capacidad de ofrecer en servicio integral especializado que satisfaga las necesidades de atención médica de los deportistas. Se llega hablar inclusive de posibles confusiones en el diagnóstico, al no haber en las clínicas médicos deportivos. Se percibe un vacío, una necesidad no satisfecha al respecto.
- ✓ Finalmente, se afirma que las clínicas o centros médicos privados están más enfocados a brindar un servicio de recuperación, que no llega al 100% de efectividad, menos aun, no se ofrece un servicio preventivo y/o de seguimiento a las potencialidades físicas de los deportistas, y lo que es más preocupante, no hay un servicio de seguimiento post-traumático para la total recuperación del deportista.

13

Alcances y limitaciones de los Centros Médicos

ALCANCES

- ✓ Se ofrecen servicios complementarios para la recuperación de dolencias leves: luxaciones, desgarros, esguinces.
- ✓ Se señala la existencia de consultorios privados como Innova Medica, donde se aplica medicina deportiva para el tratamiento de sus dolencias físicas (hernias, inflamaciones, desgarros, luxaciones, entre otros). La forma de haber llegado a dichas consultorios ha sido por recomendación de otros médicos traumatólogos.
- ✓ Existen especialistas para disciplinas masivas como el fútbol, vóley, basquetbol, lo que no es apreciado aun en otras disciplinas.

"Ahora cuando tengo un problema con la pierna, voy donde John, porque él me lo soluciona... él hace medicina deportiva..."

"Dentro del fútbol está el Dr. Tay, es uno de los mejores y te cura..."



14

Alcances y limitaciones de los Centros Médicos

LIMITACIONES

- (x) La cura es superficial, incompleta, no cubre el 100% de recuperación de la dolencia física del deportista. Los tratamientos realizados por osteópatas, fisioterapeutas, traumatólogos no son tan efectivos.
- (x) No se ofrece un Servicio integral especializado.
- (x) No hay medicina preventiva. Falta especialistas para un diagnósticos y seguimiento acertados (chequeos del corazón, cerebro, riñones, etc.).
- (x) Falta de servicios de atención post-traumática. No hay un seguimiento para una total recuperación de las lesiones en del deportista.
- (x) No hay un seguimiento de las potencialidades físicas de los deportistas.

"Los que somos corredores necesitamos de medicina preventiva, no hay eso acá. Yo he visto a corredores que han muerto de un ataque al corazón en plena competencia o terminando la maratón..."

"Falta el post para ver cómo sigues después, eso no hay..."

15

Expectativas que se tienen de un Centro Médico para deportistas amateur y profesional

Lo que se espera en un Centro Médico para deportistas amateur y profesional

Médicos especializados en deportes amateur y profesionales

"Médicos especializados en corazón, cabeza, riñones, pero para deportistas..."

Infraestructura adecuada (equipos tecnológicos modernos)

Medicina preventiva

"Que se dé un tratamiento integral, que te vean de todo..."

Evaluaciones previas a las competencia, para ver el estado físico.

Asistencia psicológica: antes, durante y después de una competencia

"La parte psicológica es muy importante sobre cuando te lesionas, te vienes abajo con todo..."

Costos accesibles

Servicio integral especializado

"Previo a la competencia te evalúan, no solo el entrenador, sino el médico deportista para ver si estas bien entrenado..."

Suministro de pastillas, vitaminas, etc. A precios competitivos.

16



C. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE UN NUEVO CENTRO MÉDICO DE MEDICINA DEPORTIVA



17

Evaluación de Concepto

CONCEPTO: NUEVO CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA

Descripción del negocio

El centro de Medicina Deportiva será un centro de medicina integrativa, donde reunirá todas las especialidades médicas relacionadas al deporte tipo competitivo o amateur con médicos deportólogos, traumatólogos deportivos, neurólogos, terapia de dolor, ozonoterapia, medicina del dolor, cirugía de día medicina física y rehabilitación, terapia física, psicología, laboratorio de fisiología y laboratorio clínico entre otros.

En este centro se busca brindar una atención no solo recuperativa sino también abarcar la parte de la medicina preventiva, sobre todo el seguimiento al deportista, de tal forma que éste mejore su condición y rendimiento de una forma científica, de acuerdo a sus capacidades fisiológicas y metabólicas, evitando lesiones que evitarían que el deportista continúe con sus actividades físicas de manera normal o profesional.

Los pacientes que asistan a este centro serán deportistas de tipo competitivo o amateurs con o sin lesiones y les permitirá mejorar su condición física y metabólica, sin importar la edad ni el deporte que practica, asimismo, se le realizará el seguimiento de la lesión o del tratamiento recomendado por los especialistas. De esta manera podrán realizar la modificaciones o correcciones a su tratamiento.

Los servicios a ofrecer han de ser la unión de lo siguiente:

- 1.- Laboratorio de Antropometría: es aquel donde se determina el tipo biométrico o la forma del cuerpo para poder determinar que deporte se puede practicar de acuerdo a la forma del cuerpo.
- 2.- Laboratorio Cardiovascular y Respiratorio: en este laboratorio interviene un médico cardiólogo deportivo, donde se realizan pruebas funcionales para poder evaluar la respuesta cardiovascular al ejercicio con estudios para evaluar el rendimiento y la capacidad de esfuerzo del corazón, la circulación sanguínea, su adaptabilidad al esfuerzo.
- 3.- Laboratorio de Nutrición: El profesional encargado es el nutricionista deportivo, encargado de velar por el tipo de alimentación durante los entrenamientos, antes y después de la competición. La nutrición deportiva cubre todos los ciclos del deporte: el descanso, la fase activa la recuperación. Es cierto que el ejercicio aumenta las necesidades energéticas y nutricionales del cuerpo, una dieta deportiva puede variar y ser determinante para el desarrollo deportivo.

18

Evaluación de Concepto

....CONCEPTO: NUEVO CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA

- 4.- Laboratorio Clínico: la practica deportiva es importante el desarrollo físico de una forma científica con parámetros moleculares para poder determinar la cantidad de productos de desecho metabólico producido por el ejercicio y determinar la cantidad e intensidad del ejercicio. Para esto necesitamos los siguientes equipos de laboratorio que analizan la sangre para obtener parámetros de los productos metabólicos como el ácido láctico, urea, etc.
- 5.- Laboratorio Neuromuscular: el laboratorio de Biométrica Neuromuscular combina enfoques experimentales y computacionales para estudiar el movimiento. Investigamos la forma y la función de los sistemas biomecánicos que van desde los motores moleculares, a las personas con trastornos del movimiento. Las formas de mejorar la capacidad neuromuscular orientadas al deporte practicado. Con este laboratorio se busca la comprensión fundamental de los mecanismos implicados en la producción del movimiento y determinar, corregir o mejorar estos movimientos y mejorara los tratamientos.
- 6.- Psicología: la psicología del deporte es la rama de psicología que estudia los procesos psíquicos y la conducta del hombre durante la actividad deportiva. Con esta rama se busca conocer y optimizar las condiciones internas del deportista para lograr su máximo desempeño y máximo potencial físico, técnico y táctico adquirido en el proceso de preparación y desarrollo del deporte.
- 7.- Traumatología: es la rama de la medicina que se ocupa del estudio y tratamiento de lesiones producidas por acción de determinados agentes sobre el organismo. La traumatología del deporte se ocupa especialmente de las lesiones ocurridas en el ámbito deportivo por la acción de cargas internas o externas al organismo en forma aguda y violenta, o por acción microtraumática sostenida (lesiones por sobreuso), por defectos en la periodización del entrenamiento deficiencias técnicas, incorrecta utilización de indumentaria o implementos deportivos, déficit de aptitud o por la suma de todos estos factores.
- 8.- Rehabilitación: La rehabilitación deportiva está orientada a la completa restauración del rendimiento funcional de la articulación o extremidad afectada, sino que también comprende el mantenimiento de la capacidades atléticas del deportista, mediante su trabajo, según un plan de entrenamiento físico de acuerdo a las características de la lesión
- 9.- Centro quirúrgico de día: es el centro donde se pueden realizar procedimientos invasivos de forma diagnóstica o terapéutica y tratamientos clínicos o quirúrgicos. Se asisten personas que presentan una lesión que requiere de solución clínica o quirúrgica, pero que no deterioran su salud muy intensamente y de una recuperación rápida.

19

Evaluación del concepto

“CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA”



Nivel de Impacto

“ALTO”

Puntaje obtenido: 8 a 10 puntos
("Me gusto mucho")

La evaluación del concepto fue rápidamente aceptado entre los deportistas, al reunir una serie de servicios que calzan con sus expectativas y principales necesidades de atención.

Los puntaje otorgados al concepto fueron altos teniéndose como primeras reacciones:

"Me gustó... tiene todo lo que se necesita en caso tenga una lesión"

"Me encanto. Es un servicio completo, abarca varias áreas de la terapia física. Va ha ser de mucha utilidad.."

"Me gustó porque existe una atención integral al deportista"

"Lo interesante que puede pasar en un sitio como éste, es que si llegas con una lesión grave, todos los médicos están ahí y se van a juntar para saber qué cosa vas hacer y cuál es el tratamiento."



20

Evaluación del concepto

¿COMO SE IMAGINAN AL CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVO?



La lectura del concepto generó rápidamente expectativas positivas sobre todo lo que se podría encontrar en este nuevo Centro Médico para deportistas.

- **Infraestructura grande:** algo bien ordenado, cómodo, bien estructurado, con toda la tecnología de punta.
- **Ambiente Deportivo:** desde que se ingresa al local, marca la diferencia respecto a los centros médicos convencionales (decoración deportiva, colores alegres, instalaciones cómodas, piscina, espacios para correr, camerinos para cambiarse, etc.).
- **Atención Inmediata:** con una persona que los oriente desde su ingreso al local, para derivarlos a la atención médica que necesitan. Aplicación de todos los exámenes previos. Puntualidad en las citas médicas.
- **Horarios flexibles:** que se adaptan a las actividades propias del deportista (mediodía para los que no trabajan, diferentes turnos. Horario corrido de 6.30 am a 4pm. Rehabilitación a partir de las 4pm.



"Yo no lo veo como una consulta, sino desde que entro me siento que estoy en un sitio deportivo, que puedes ir con tu ropa deportiva, no elegante. Todo es cómodo, agradable, la atención es buena, veo un gimnasio, que es lo primero que te llama..."

"Te recibe una persona que te oriente y te hace preguntas para que luego te derive al especialista que necesitas..."

21

Percepción de Aspectos Positivos y Negativos del concepto

ASPECTOS POSITIVOS



CENTRO MEDICO DEPORTIVO

- ✓ El ofrecer un servicio integral para el deportista amateur y profesional.
- ✓ El encontrar "todo en un solo lugar", facilitando al deportista en traslados, tiempo y esfuerzos para el tratamiento adecuado de sus dolencias. *"No se tiene que cargar la historia clínica a todas partes".*
- ✓ La confianza de poder ser atendido en un centro médico especializado en medicina deportiva. Se tiene la certeza de obtener un diagnóstico y tratamiento confiables.
- ✓ La efectividad para el tratamiento de una lesión en corto tiempo.

"Es una propuesta completa para el deportista, porque encuentras todo en un mismo sitio, y eso no hay acá..."

"Me da la confianza de estar en un sitio especializado..."

"Y sobre todo que tu historia clínica va a estar en un solo sitio..."

"Con gente que se conocen y tienen experiencia, te vas a curar más rápido..."

22

Percepción de Aspectos Positivos y Negativos del concepto

...ASPECTOS POSITIVOS

CENTRO MEDICO DEPORTIVO



- ✓ Que cuente con Laboratorios de Nutrición, Clínico y Neuromuscular para el adecuado seguimiento al deportista en su condición y rendimiento.
- ✓ El contar con un servicio psicológico orientado a optimizar las condiciones internas del deportista, para su mejor desempeño.
- ✓ El que abarque la parte preventiva, en la atención del paciente, para evitar futuras lesiones de consideración.

"Lo que más me gusta es la diversidad de laboratorios que tiene para hacer un diagnóstico preciso, con una evaluación completa del deportista..."

"Que tenga los servicios de Nutrición, Rehabilitación, Neuromuscular y Psicología, ya que no existe otro lugar así, en donde te ofrezcan todos estos servicios al deportista..."

"La parte preventiva me parece genial, para evitar lesiones mayores. El seguimiento post lesión, es muy importante..."

23

Percepción de Aspectos Positivos y Negativos del concepto

CENTRO MEDICO DEPORTIVO

PRINCIPAL BENEFICIOS PERCIBIDOS

"Lo más valioso es que te ofrezcan un servicio integral, todo en un solo lugar..."

"Y que la atención va a ser especializada para deportistas comunes y mayores, con la confianza de que van a poder solucionar problemas..."

"Es un proyecto grande y plata hay. La idea es que el centro vaya implementándose de a pocos..."

- EL OFRECER UN **SERVICIO INTEGRAL** AL DEPORTISTA. Los participantes valoran que el nuevo Centro Médico se encargue de "todo" y que en un sólo lugar se incluya los servicios de:
 - Evaluación
 - Diagnóstico
 - Terapia (Física y Psicológica)
 - Rehabilitación
 - Prevención
 - Seguimiento (Pre y Post)
- Ello crea la sensación de estar ante un Centro Médico confiable, que brinda la garantía de estar en el lugar adecuado para un tratamiento efectivo de sus dolencias.
- Por otro lado, se entiende que es un proyecto grande, completo, que implica una gran inversión para su adecuada realización. Sugiere el ofrecimiento de un servicio de calidad para el deportista, que **NO EXISTE EN NUESTRO MEDIO**

24

Percepción de Aspectos Positivos y Negativos del concepto

CENTRO MEDICO DEPORTIVO

OTROS BENEFICIOS
ALTAMENTE
VALORADOS

- El contar con médicos especialistas para el asesoramiento adecuado de qué hacer y que no hacer durante el entrenamiento del deportista.
- El beneficio de poder lograr la recuperación total de una lesión.
- Ser un respaldo y apoyo importante para el deportista. Este no se siente sólo en su problema ni con la incertidumbre de si darán o no con un acertado diagnóstico y tratamiento a su dolencia.

"Todos los deportistas vamos a ser evaluados por especialistas y sabremos la verdad de nuestros problemas..."

"Para mí es el apoyo apropiado que vamos a recibir los deportistas..."

"Tienes la certeza de que te vas a curar de una lesión. Los especialistas te dirán lo que tienes que hacer..."

25

Percepción de Aspectos Positivos y Negativos del Concepto

ASPECTOS NEGATIVOS

Más que aspectos negativos observados en el concepto, lo que se apreció fueron observaciones complementarias que ayudarían a enriquecer la propuesta, para hacerla aún más atractiva al deportista.

"No están entrando a la medicina no tradicional. Yo he ido a omnípatas, acupunturistas y he mejorado, inclusive, haciendo yoga..."

"Los entrenadores siempre forzamos a nuestros deportistas a su máxima capacidad y si no se está debidamente informado por el médico, no sabemos cual es la marca que en ese momento debe llegar..."

- (X) No hace uso de algunos enfoques de la medicina no tradicional (naturistas, omnípatas, acupunturistas, medicina china, yoga) para el tratamiento complementario de dolencias.
- (X) Falta un nexo más cercano con los entrenadores que ven diariamente a los deportistas. Debería darse una mayor comunicación entre el médico tratante y el entrenador, a fin de no forzar erróneamente al deportista a una rutina de mayor exigencia física, cuando no está en condiciones de poder realizarlo.
- (X) Falta un área de maquinas de gimnasio para ayudar a la recuperación del deportista.
- (X) Falta ofrecer charlas de prevención, tips de especialistas extranjeros, foros de prevención para entrenadores (proporcionarles la parte médica).
- (X) No se ha mencionado el tema de costo.



"Debe haber foros para los entrenadores, que ellos vean la parte médica del problema..."

"Yo me di cuenta de eso cuando un entrenador conversó con mi médico, porque a mí explicaba una cosa y yo entendía otra..."

26

Otros aspectos considerados en la evaluación del Concepto

"CENTRO MEDICO DEPORTIVO"

Grupo Objetivo

- Se considera que la propuesta va dirigida a deportistas en general (amateurs, avanzados y profesionales).
- Sin embargo, el foco central estaría en los deportistas de 25 años en adelante, por ser quienes mas propensos están a una lesión, desgarro o hernia, por su intenso entrenamiento.
- Otros consideran que el publico más interesado seria el juvenil, debido a que los 4 primeros puntos de la propuesta: Antropometría, Cardiovascular, Nutrición y Clínico, están más orientados a la formación del cuerpo del joven para un mejor rendimiento.

Nivel de Credibilidad

- "ALTA", se considera que la propuesta es viable en nuestro medio, porque existe la demanda y porque ha crecido el numero de deportistas en todos los niveles socioeconómicos que requieren de una atención especializada para su mejor rendimiento.

Grado de Motivación

- "ALTA", porque los deportistas sienten que al fin se está respondiendo a una necesidad de atención integral especializada para un efectivo diagnóstico y tratamiento de sus dolencias.

27

Percepción de Precios: Disposición de Pago

PRECIOS

"CENTRO MEDICO DEPORTIVO"



"El que hace un deporte necesita cosas especiales, sabe que ha un gasto que tiene que hacer si quiere practicarlo..."

"Y la gente se esfuerza para pagar, se va privando de ciertas cosas..."

"No es que te sobre el dinero, pero sabes que si te lesionas, te va a costar mucho..."

- Se parte de la premisa de que todo aquel que realiza un deporte amateur o profesional, tiene que tener la disposición de poder pagar los implementos propios de las disciplina que practica: desde uniformes, zapatillas especiales, herramientas (bicicletas profesionales, pesas, máquinas, etc.) hasta el suministro de la parte nutricional (vitaminas, pastillas, etc.) y la atención médica para problemas físicos surgidos (lesiones, desgarros, roturas, etc.)
- Teniendo en cuenta ello, se entiende que la práctica de un deporte amateur o profesional es una actividad que demanda una inversión de dinero para su adecuada realización. Se percibe esfuerzo en el deportista para poder pagar lo que necesita, privándose de otras cosas para ser efectivo al pago y poder seguir mejorando su rendimiento en el objetivo de alcanzar metas personales.
- En este sentido, se proponen algunas alternativas de pago para ser viable el uso de todos los servicios que propone el nuevo Centro Médico Deportivo.

28

Percepción de Precios: Disposición de Pago



"Yo creo que lo mejor sería pagar un seguro, porque no estamos hablando de una sola consulta, sino de varias, vas a pasar por diferentes áreas: evaluación, de ahí por las máquinas, de ahí con el psicólogo, entonces si cada uno le va a costar S/150.00, me muestro, mejor pago una cuota mensual y soy socia..."

..PRECIOS

"CENTRO MEDICO DEPORTIVO"

- Propuestas de pago sugeridas por los deportistas:
 - La creación de seguros, pagando cuotas mensuales (de S/. 150.00 a S/. 200.00 (algunos) a modo de socio del Centro Médico, a fin de tener acceso a los servicios que cubre el seguro para su tratamiento y chequeo posterior.
Se considera que esta forma de pago sería para los deportistas que se atienden con frecuencia en el Centro Médico, dejando bien estipulado lo que cubre y lo que no cubre el seguro.
Los deportistas son conscientes que el hacer uso de una serie de servicios para su evaluación completa, diagnóstico y tratamiento posterior implica varias citas y por tanto una suma de dinero importante (se declara que una consulta sin seguro bordea los S/ 150.00), por este motivo ven conveniente que se cree seguros para dicha atención médica, como en otros países (Alemania, EE.UU, etc.)
 - Establecer tarifas de precios, según el tipo de dolencia que se tiene.
Esta forma de pago estaría orientado a deportistas que vienen por una lesión específica, de manera eventual.
- Se considera que estas dos modalidades de pago deberían existir en el nuevo Centro Médico, a fin de acceder al servicio, deportistas de diferentes condiciones económicas.

29

Expectativas que genera el "Centro Médico Deportivo"

¿Qué es lo se espera del Centro Médico Deportivo?

En Infraestructura

- Ambiente deportivo
- Instalaciones amplias y cómodas.
- Presencia de áreas verdes, piscina, camerinos para cambiarse la ropa.
- Uso de colores dinámicos, deportivos (verde, celeste, etc.), no serios y tradicionales.

En Costos

- Se pueda establecer 2 o 3 sistemas de pago, a fin de llegar los servicios del Nuevo Centro Médico a deportistas de diferentes NSE, sin que se perjudique la economía de éstos.

En Servicios

- Se incluya los servicios antes mencionados para una mayor acogida del Centro Médico.
 - Tratamiento de rehabilitación de la medicina no tradicional.
 - Mayor comunicación entre el médico tratante y los entrenadores.
 - Charlas, Foros preventivos para entrenadores.
 - Máquinas de rehabilitación como el Gimnasio GyM.

En Ubicación

- Esté situado en distritos céntricos, de NSE. Medio-Medio Alto, como: Surco, San Borja, Miraflores, para que tenga una mejor acogida en deportistas de diferentes distritos de Lima.

30

Conclusiones

- ❑ Existe un mercado potencial que se halla desatendido en sus necesidades de evaluación y tratamiento a sus dolencias físicas, producto de la actividad deportiva. La falta de alternativas terapéuticas más especializadas en medicina deportiva ha hecho que el deportista sienta que la medicina convencional no ofrece una solución a sus problemas, sino, resulta insuficiente y poco precisa en sus diagnósticos, terapias y procesos de rehabilitación.
- ❑ Por ello, surge la necesidad de contar con nuevos esquemas de atención médica, que no sólo sean la parte recuperativa del problema, sino vean la parte preventiva y de seguimiento del deportista, una vez que ha salido del “trauma” o “dolencia física”. Se espera la oferta de un servicio integral especializado.
- ❑ Por otro lado, se percibe la falta de médicos especialistas que puedan controlar el desempeño de los deportistas, para evitar la formación de hernias o lesiones musculares que interrumpan su rutina deportiva, necesidad que aun no es cubierta por la medicina tradicional.
- ❑ La presentación del concepto de un Centro de Medicina Deportiva calza con las necesidades de atención y tratamiento especializado que espera tener el deportista ante sus dolencias físicas, por lo que la propuesta fue rápidamente aceptada en cada una de sus características y servicios propuestos.

31

Conclusiones

- ❑ La propuesta del Centro de Medicina Deportiva presenta como principales fortalezas:
 - ✓ El ofrecer un Servicio Integral especializado, que no existe aun en Lima. Atributo largamente esperado por los deportistas para la atención adecuada de sus dolencias.
 - ✓ El reunir varios servicios especializados, en un solo lugar, de manera que no se pierda el tiempo en trasladarse de un lugar a otro.
 - ✓ La efectividad del servicio para obtener un diagnóstico, terapia y tratamiento de rehabilitación confiables y seguros para la recuperación completa del deportista lesionado.
 - ✓ Se hace especial énfasis en el servicio psicológico que ofrece la propuesta, pues le permite al deportista optimizar su desempeño y experimentar una sensación de mayor bienestar.
- ❑ Existe consenso en determinar que el Servicio Integral ofrecido por el Centro de Medicina Deportiva es el principal beneficio que se puede obtener de éste, dado que garantiza un tratamiento completo, eficaz y confiable para el deportista lesionado. Este siente que cuenta con un respaldo y apoyo importante ante sus dolencias físicas.

32

Conclusiones

- ❑ No se han encontrado comentarios negativos hacia la propuesta del Centro de Medicina Deportiva. No obstante, emergen algunas observaciones que deben tomarse en cuenta en la puesta en marcha del proyecto médico:
 - ✓ El deportista amateur y profesional desea que los servicios de atención también se enfoquen hacia una mayor comunicación entre el médico y el entrenador, a fin de no cometer errores en la exigencia física posterior a la lesión.
 - ✓ Se enriquezca el proyecto con charlas y foros de prevención dirigidos a entrenadores deportivos.
 - ✓ Se utilice algunos enfoques de la medicina no tradicional, para el tratamiento complementario de sus dolencias.
 - ✓ Se ofrezca alternativas de pago para facilitar al deportista de diferentes niveles socioeconómicos. Se propone la creación de seguros y la opción de tarifas aplicadas según el tipo de dolencia del deportista.

Anexo 5: Cuestionario de entrevistas de Centro de Medicina Deportiva

CUESTIONARIO DE CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA

Buenos Días, soy _____ estudiante de post grado de USIL y en esta oportunidad estoy aplicando entrevistas a personas que como Ud. que practican deporte, para analizar un nuevo formato comercial, un **Centro de Medicina Deportiva**, el cual está dirigido para deportistas amateurs, competitivos y profesionales, por favor le agradeceré que pueda brindarme unos minutos de su tiempo para contestar unas preguntas que serán usadas solo para fines académicos.

Preguntas Filtro

A.- Tiene Ud. entre 25 a 55 años de edad: **(CIRCULAR ALTERNATIVA)**

+ Si (realizar la encuesta)
y terminar)

+ No (dar las gracias

B.- Es un deportista que practica alguna disciplina por lo menos 2 o 3 veces por semana de forma constante **(CIRCULAR ALTERNATIVA)**

+ Si (realizar la encuesta)

+ No (dar las gracias y terminar)

1. Qué tipo de deporte practica Ud. **(RESPUESTA MULTIPLE – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X EN EL RECUADRO)**

+ Fútbol		+ Pesas	
+ Natación		+ Atletismo	
+ Triatlón		+ Gimnasia	
+ Basquetbol		+ Tenis	
+ Ciclismo		+ Artes Marciales	
+ Voleibol		+ Alpinismo	

+ Otro deporte

¿Cuál? _____

2. Qué motivos lo lleva a practicar un deporte de forma constante **(RESPUESTA MULTIPLE – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X EN EL RECUADRO)**

- Por tener una personalidad competitiva, de enfrentar retos, para medirme hasta donde pueden llegar ()
- Por un tema de salud, de liberar tensiones, eliminar stress, mantenerme saludable ()
- Búsqueda de mayor estética corporal ()

- Por canalizar la gran energía ()
 - Por intereses sociales: conocer gente y ampliar su red social ()
 - Por generar un nuevo estilo de vida ()
 - Otro motivo
- ¿Cuál? _____

3. Cuáles son las ventajas y desventajas de practicar un deporte de manera constante **(RESPUESTA MULTIPLE – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X EN EL RECUADRO)**

PRINCIPALES VENTAJAS		PRINCIPALES DESVENTAJAS	
+ Me brinda un equilibrio interno		+ Se producen lesiones	
+ Experimento una sensación de mayor bienestar		+ Exige un sacrificio al deportista	
+ Se extiende mi red social para compartir la una vocación por el deporte		+ Se descuida a la familia y a la pareja, en fechas especiales	
+ Para verme bien			

4. A qué hora practica su rutina deportiva **(RESPUESTA MULTIPLE – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)**

- Mañana ()
- Tarde ()
- Noche ()

5. Dónde practica su rutina deportiva habitualmente **(RESPUESTA MULTIPLE – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)**

- Clubes ()
- Centro Deportivo ()
- Canchas ()
- Otro

¿Cuál? _____

6. Cuánto tiempo lleva practicando su rutina deportiva **(RESPUESTA ÚNICA – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)**

- Entre 1 a 3 años ()
- Entre 4 a 10 años ()
- De 11 años a más ()

- 7.Cuál es el objetivo principal que persigue con su rutina deportiva **(RESPUESTA ÚNICA – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)**

- Fortalecer o incrementar mis habilidades y destrezas en el deporte que practico ()
- Mejorar mis resultados en competencia ()

- Experimentar una mayor sensación de liderazgo a partir de mis logros obtenidos en el deporte ()

8.

Cuáles de estos aspectos considera Ud. que son los más importantes en un Centro de Medicina Deportiva?(RESPUESTA MULTIPLE –LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X EN EL RECUADRO)	
+ El ofrecer un “servicio integral” para el deportista amateur y profesional	
+ El encontrar “todo en un solo lugar”	
+ La confianza de poder ser atendido en un centro médico especializado	
+ “La efectividad” para el tratamiento de una lesión en corto tiempo.	
+ Que cuente con Laboratorios de Nutrición, Clínico y Neuromuscular	
+ El contar con un servicio psicológico orientado a optimizar las condiciones internas del deportista	
+ Que abarque la parte preventiva	
+ El contar con médicos especialistas	
+ El beneficio de poder lograr la recuperación total de una lesión	
+ Ser un respaldo y apoyo importante para el deportista	

9. Cuáles de estas ideas se podría mejorar la idea inicial para poner un Centro de Medicina Deportiva? **(RESPUESTA MULTIPLE – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)**

- ❖ Hacer uso de enfoques de la medicina no tradicional: naturistas, omniópatas, acupunturistas, medicina china, yoga) para el tratamiento complementario de dolencias ()
- ❖ Crear un nexo más cercano con los entrenadores que ven diariamente a los deportistas ()
- ❖ Implementar n área de máquinas de gimnasio para ayudar a la recuperación del deportista ()
- ❖ Ofrecer charlas de prevención, tips de especialistas extranjeros, foros de prevención para entrenadores ()

10. Cuál de estas opciones le parece la más adecuada para el tema de los precios **(RESPUESTA ÚNICA – LEER ALTERNATIVAS Y CIRCULAR)**

- La creación de seguros pagando cuotas mensuales a modo de socio del Centro Médico ()
- Establecer tarifas de precios, según el tipo de dolencia que se tiene y cancelar en el momento ()
- Ambas modalidades para que el cliente pueda escoger ()

11. Considerando la modalidad de pago que ha escogido. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio integral del Centro de Medicina Deportiva **(RESPUESTA ÚNICA – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)**

- + S/. 100 a S/. 150 ()
- + S/. 150 a S/. 200 ()
- + S/. 200 a más ()

12. Dónde debería estar ubicado el Centro de Medicina Deportiva **(RESPUESTA ÚNICA – LEER ALTERNATIVAS Y CIRCULAR)**

- Surco ()
- San Borja ()
- Miraflores ()
- La Molina ()

13. Cuáles deberían ser las principales características del personal que atiende en el Centro de Medicina Deportiva? **(RESPUESTA MÚLTIPLE –LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)**

- Profesionalismo ()
- Experiencia ()
- Paciencia ()
- Vocación de servicio ()
- Otro - ¿Cuál?

14. Qué medios de publicidad / alternativa se deberían usar para anunciar el Centro de Medicina Deportiva **(RESPUESTA MÚLTIPLE – LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR CON X)**

- Publicidad en los centros donde se practica las rutinas deportivas ()
- Redes sociales ()
- Publicidad en las tiendas de artículos deportivos ()
- Otro - ¿Cuál?

DATOS DE CONTROL DEL ENTREVISTADO

Nombre del Entrevistado(a)

Edad _____ / Sexo _____ / Distrito de Residencia _____ / Estado Civil _____

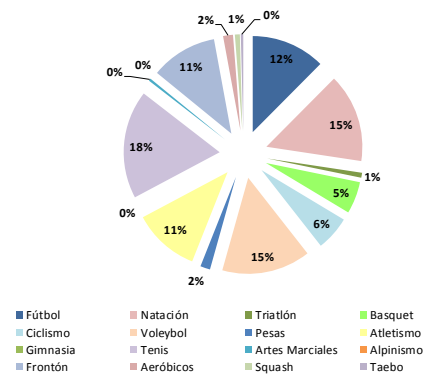
Grado de Instrucción _____ / Nombre del Entrevistador _____

Anexo 6: Resultado Cuantitativo

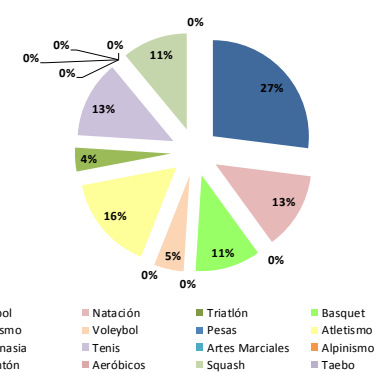
MUESTRA 400 ENTREVISTAS				
1. Que deporte practica Ud. - RM	amateur		Profesional	
	cantidad	porcentaje	cantidad	porcentaje
Fútbol	60	12%	27	27%
Natación	72	15%	13	13%
Triatlón	4	1%		0%
Basquet	26	5%	11	11%
Ciclismo	28	6%		0%
Voleybol	72	15%	5	5%
Pesas	8	2%		0%
Atletismo	54	11%	16	16%
Gimnasia	0	0%	4	4%
Tenis	88	18%	13	13%
Artes Marciales	2	0%		0%
Alpinismo	0	0%		0%
Frontón	54	11%		0%
Aeróbicos	8	2%		0%
Squash	4	1%	11	11%
Taebo	2	0%		0%
CASOS	482	100%	100	100%

2. Que motivos lo lleva a practicar un deporte de forma constante - RM				
	cantidad	porcentaje	cantidad	porcentaje
Tener una personalidad competitiva, enfrentar retos, medirme hasta donde puedo llegar	198	20%	106	53%
Por un tema de salud, liberar tensiones, eliminar stress, mantenerme saludable	320	33%	50	25%
Busqueda de mayor estética corporal	52	5%	6	3%
Para canalizar energía	90	9%	14	7%
Por forjar una carrera universitaria	52	5%	8	4%
Por generar un nuevo	210	22%	8	4%
Otro motivo	0	0%	8	4%
CASOS	974	100%	200	100%

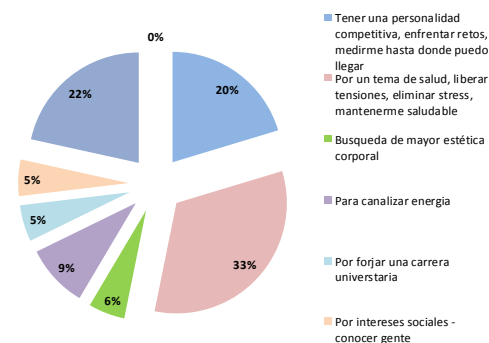
TIPO DE DEPORTE QUE PRACTICA



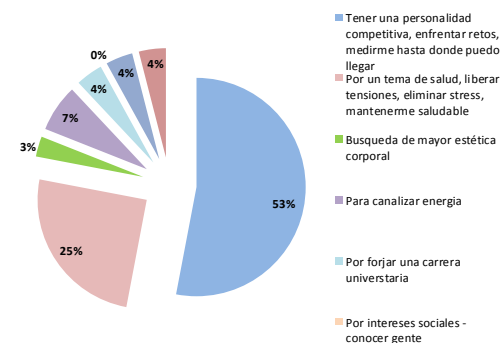
TIPO DE DEPORTE QUE PRACTICA



MOTIVACIONES QUE LO LLEVA A PRACTICAR UN DEPORTE DE FORMA CONSTANTE



MOTIVACIONES QUE LO LLEVA A PRACTICAR UN DEPORTE DE FORMA CONSTANTE



3. Cuales son las ventas y desventajas de practicar undeporte de manera constante - RM

Ventajas

Brinda un equilibrio ii	148	20%	78	39%
Experimenta una sen:	338	45%	74	37%
Se extiende mi red so	136	18%	24	12%
Para verme bien	128	17%	24	12%
CASOS	750	100%	200	100%

VENTAJAS DE PRACTICAR UNDEPORTE DE MANERA CONSTANTE



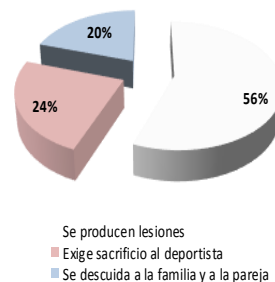
VENTAJAS DE PRACTICAR UN DEPORTE DE MANERA CONSTANTE



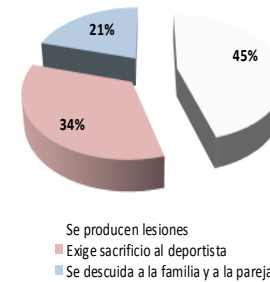
Desventajas

Se producen lesiones	394	56%	75	45%
Exige sacrificio al dep	168	24%	56	34%
Se descuida a la famil	142	20%	34	21%
CASOS	704	100%	165	100%

DESVENTAJAS DE PRACTICAR UN DEPORTE DE MANERA CONSTANTE



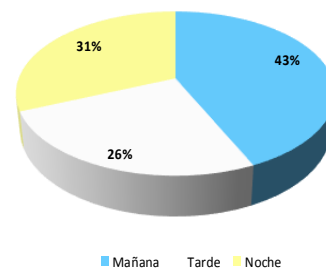
DESVENTAJAS DE PRACTICAR UN DEPORTE DE MANERA CONSTANTE



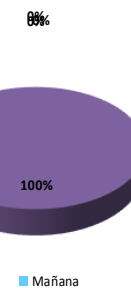
4. A que hora practica su rutina deportiva - RM

Mañana	204	43%	0	0%
Tarde	120	25%	0	0%
Noche	148	31%	0	0%
La mayor parte del día	0	0%	100	100%
CASOS	472	100%	100	0%

A QUE HORA PRACTICA SU RUTINA DEPORTIVA



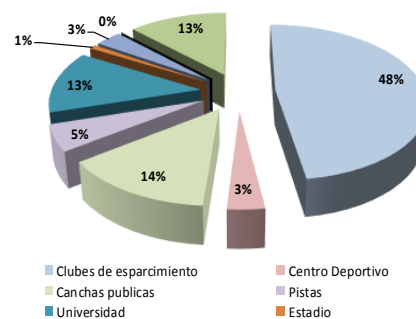
A QUE HORA PRACTICA SU RUTINA DEPORTIVA



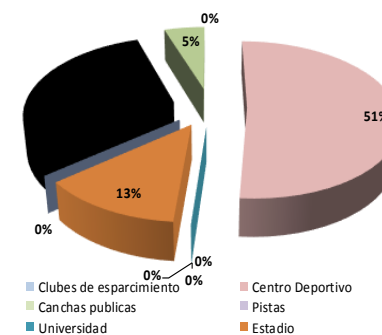
5. Donde practica su rutina deportiva habitualmente - RM

Club de esparcimiento	214	48%	0	0%
Centro Deportivo	15	3%	100	51%
Canchas publicas	62	14%	0	0%
Pistas	24	5%	0	0%
Universidad	58	13%	0	0%
Estadio	4	1%	25	13%
Gimnasio	15	3%	0	0%
Federacion	0	0%	60	31%
Calles y parques	56	13%	10	5%
CASOS	448	100%	195	100%

DONDE PRACTICA SU RUTINA HABITUALMENTE



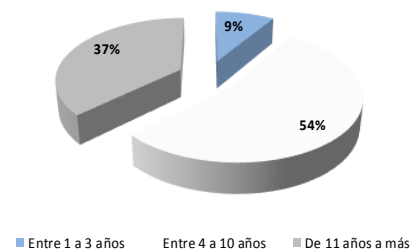
DONDE PRACTICA SU RUTINA HABITUALMENTE



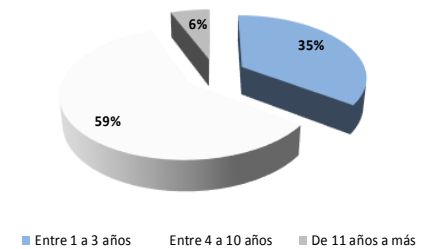
6. Cuanto tiempo lleva practicando su rutina deportiva -RU

Entre 1 a 3 años	36	9%	35	35%
Entre 4 a 10 años	216	54%	59	59%
De 11 años a más	148	37%	6	6%
CASOS	400	100%	100	100%

CUANTO TIEMPO LLEVA PRACTICANDO SU RUTINA DEPORTIVA



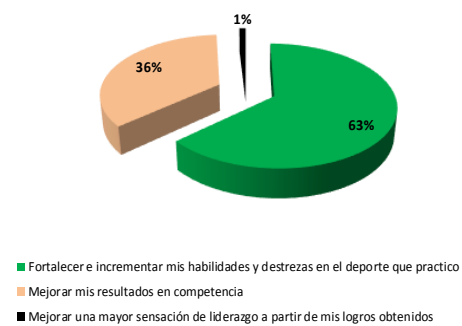
CUANTO TIEMPO LLEVA PRACTICANDO SU RUTINA DEPORTIVA



7. Cual es el objetivo principal que persigue con su rutina deportiva - RU

Fortalecer e incrementar	254	64%
Mejorar mis resultados	142	36%
Mejorar una mayor sensación de liderazgo	4	1%
CASOS	400	100%

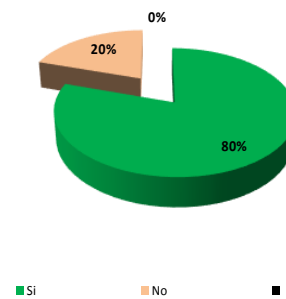
PRINCIPAL OBJETIVO QUE PERSIGUE CON SU RUTINA DEPORTIVA



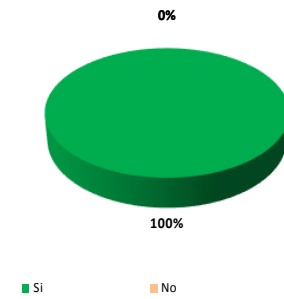
8. Le parece atractivo la idea de crear un centro de medicina deportiva?

	Amateur		Profesional	
Si	320	80%	100	100%
No	80	20%		0%
CASOS	400	100%	100	100%

PRINCIPAL OBJETIVO QUE PERSIGUE CON SU RUTINA DEPORTIVA



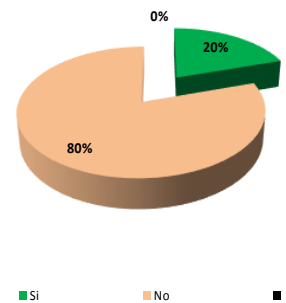
PRINCIPAL OBJETIVO QUE PERSIGUE CON SU RUTINA DEPORTIVA



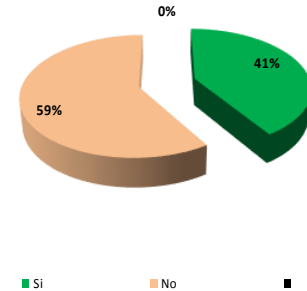
9. Ha escuchado de un Centro de medicina deportiva como el expuesto?

Si	80	20%	41	41%
No	320	80%	59	59%
CASOS	400	100%	100	100%

PRINCIPAL OBJETIVO QUE PERSIGUE CON SU RUTINA DEPORTIVA



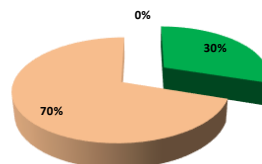
PRINCIPAL OBJETIVO QUE PERSIGUE CON SU RUTINA DEPORTIVA



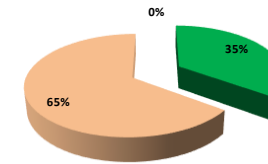
10. Estas conforme con los medicos que tratan sus Isiones de gravedad

Si	120	30%	35	35%
No	280	70%	65	65%
CASOS	400	100%	100	100%

PRINCIPAL OBJETIVO QUE PERSIGUE CON SU RUTINA DEPORTIVA



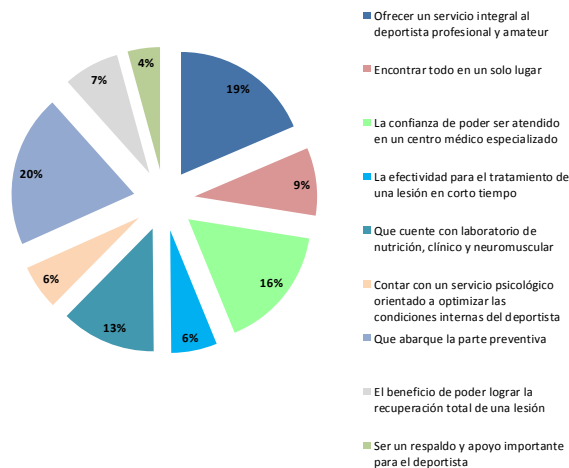
PRINCIPAL OBJETIVO QUE PERSIGUE CON SU RUTINA DEPORTIVA



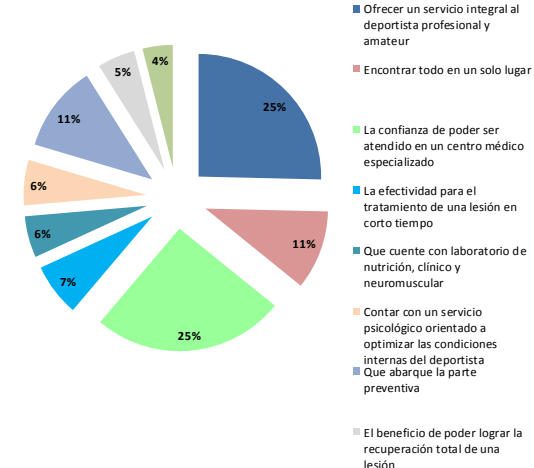
9. Cuales de estos aspectos considera Ud. que son mas importantes en un Centro de Medicina D

Ofrecer un servicio in	270	19%	51	25%
Encontrar todo en un	130	9%	21	10%
La confianza de poder	237	16%	51	25%
La efectividad para el	88	6%	14	7%
Que cuente con labor	182	13%	11	5%
Contar con un servici	86	6%	12	6%
Que abarque la parte	292	20%	23	11%
El beneficio de poder	107	7%	10	5%
Ser un respaldo y apo	62	4%	8	4%
CASOS	1454	100%	201	100%

ASPECTOS QUE SON MAS IMPORTANTES EN UN CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA



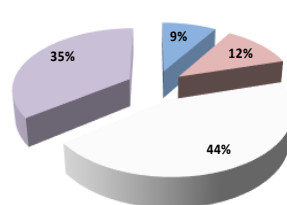
ASPECTOS QUE SON MAS IMPORTANTES EN UN CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA



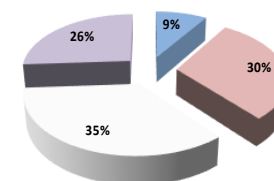
9. Cual de estas ideas podría mejorar el concepto inicial para poner un Centro de Medicina Deportiva

Hacer uso de enfoques de medicina no	70	9%	9	9%
Crear un nexo más ce	92	12%	30	30%
Implementar un área	350	44%	35	35%
Ofrecer charlas de pre	280	35%	26	26%
CASOS	792	100%	100	100%

IDEAS PARA MEJORAR EL CONCEPTO INICIAL DE UN CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA



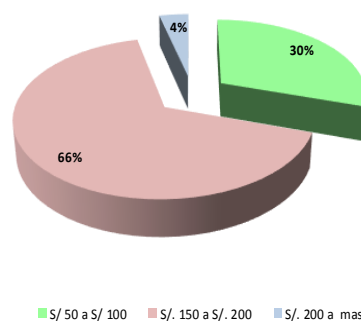
IDEAS PARA MEJORAR EL CONCEPTO INICIAL DE UN CENTRO DE MEDICINA DEPORTIVA



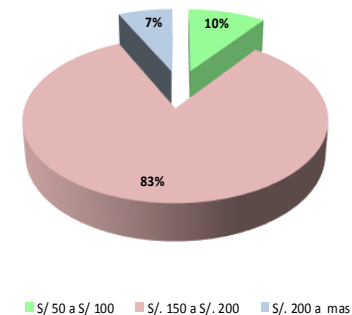
11. Considerando la modalidad de pago escogida, cuanto estaría dispuesto a pagar en el Centro

S/ 50 a S/ 100	120	30%	10	10%
S/. 150 a S/. 200	265	66%	83	83%
S/. 200 a mas	15	4%	7	7%
CASOS	400	100%	100	100%

SENSIBILIDAD DE PRECIOS

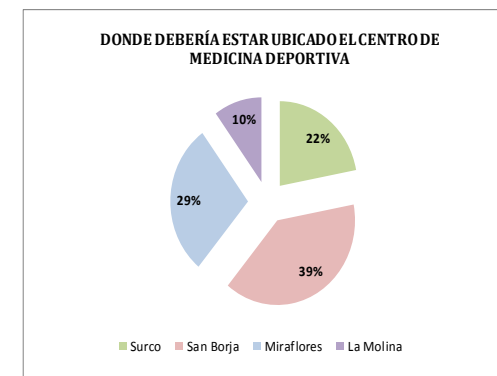
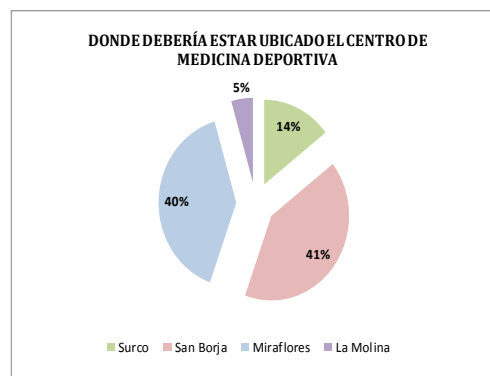


SENSIBILIDAD DE PRECIOS



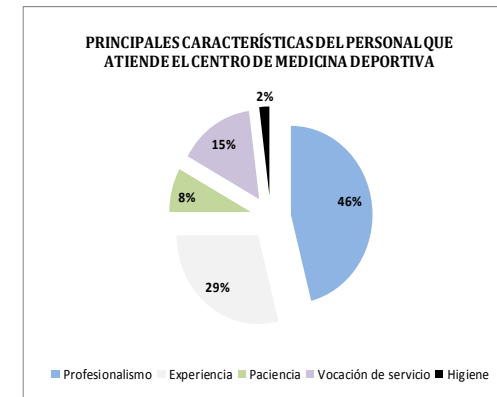
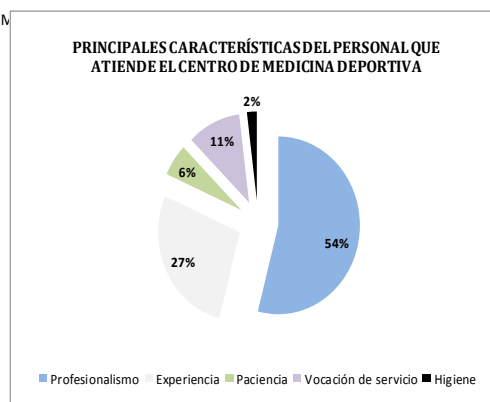
12. Donde debería estar ubicado el Centro de Medicina Deportiva - RU

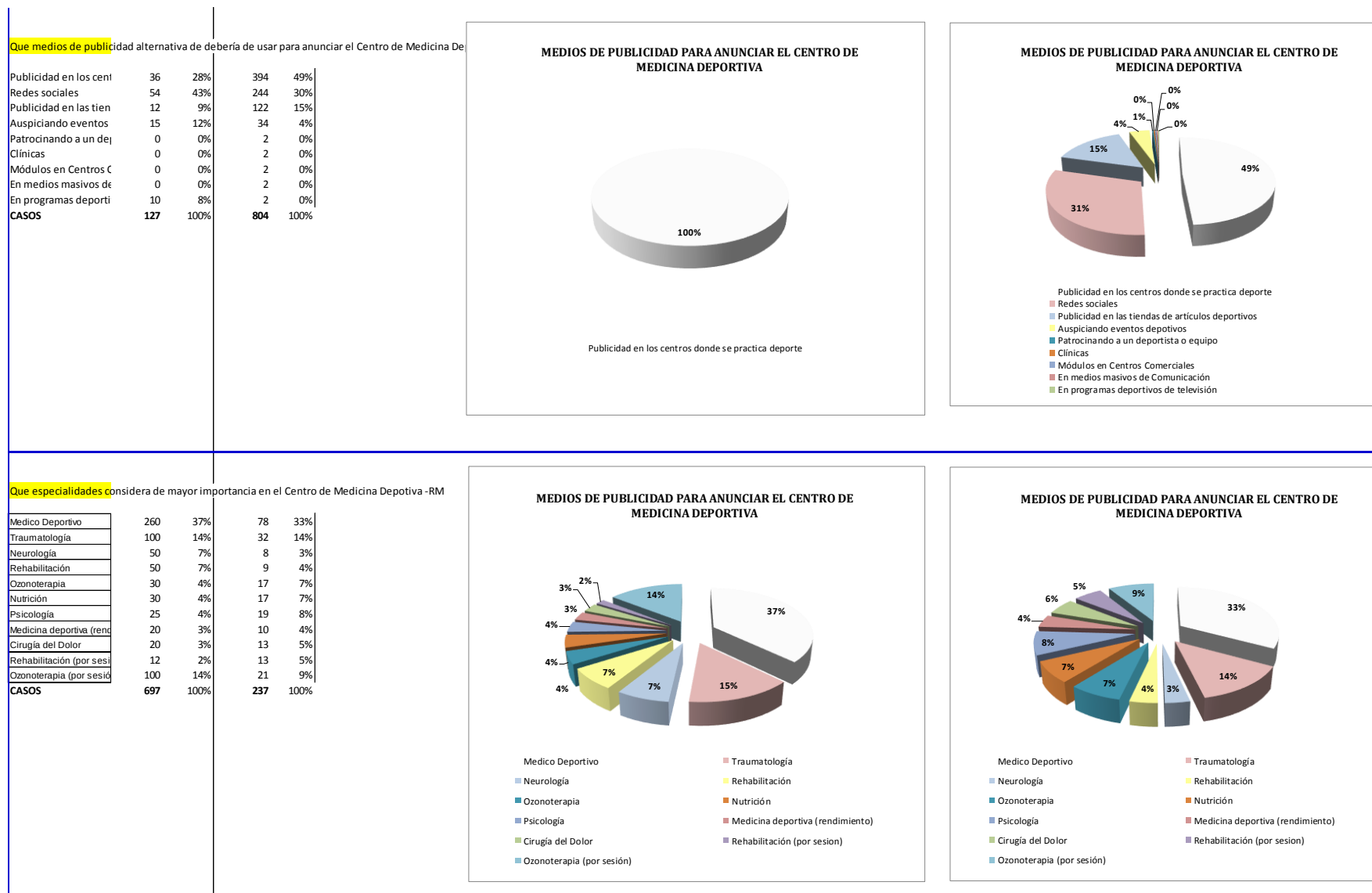
Surco	58	15%	22	22%
San Borja	164	41%	39	39%
Miraflores	160	40%	29	29%
La Molina	18	5%	10	10%
CASOS	400	100%	100	100%



13. Cuales deberían ser las principales características del personal que atiende en el Centro de Medicina Deportiva

Profesionalismo	388	54%	46	46%
Experiencia	198	28%	29	29%
Paciencia	42	6%	8	8%
Vocación de servicio	76	11%	15	15%
Higiene	14	2%	2	2%
CASOS	718	100%	100	100%





Deportes que practican	amateur	Profesional
Fútbol	12%	27%
Natación	15%	13%
Triatlón	1%	0%
Basquet	5%	11%
Ciclismo	6%	0%
Voleybol	15%	5%
Pesas	2%	0%
Atletismo	11%	16%
Gimnasia	0%	4%
Tenis	18%	13%
Artes Marciales	0%	0%
Alpinismo	0%	0%
Frontón	11%	0%
Aeróbicos	2%	0%
Squash	1%	11%
Taebo	0%	0%
CASOS	100%	100%
Motivos para practicar un deporte de forma constante	amateur	Profesional
Tener una personalidad competitiva, enfrentar retos, medirme hasta donde puedo llegar	20%	53%
Por un tema de salud, liberar tensiones, eliminar stress, mantenerme saludable	33%	25%
Busqueda de mayor estética corporal	5%	3%
Para canalizar energia	9%	7%
Por forjar una carrera universtaria	5%	4%
Por intereses sociales - conocer gente	5%	0%
Por generar un nuevo estilo de vida	22%	4%
Otro motivo	0%	4%
CASOS	100%	100%
Ventajas para practicar un deporte de manera constante	amateur	Profesional
Brinda un equilibrio interno	20%	39%
Experimenta una sensación de bienestar	45%	37%
Se extiende mi red social para compartir mi vocación	18%	12%
Para verme bien	17%	12%
CASOS	100%	100%
Desventajas para practicar un deporte de manera constante	amateur	Profesional
Se producen lesiones	56%	45%
Exige sacrificio al deportista	24%	34%
Se descuida a la familia y a la pareja	20%	21%
CASOS	100%	100%
A que hora practican su rutina deportiva	amateur	Profesional
Mañana	43%	0%
Tarde	25%	0%
Noche	31%	0%
La mayor parte del dia	0%	100%
CASOS	100%	0%

Donde practica su rutina deportiva habitualmente	amateur	Profesional
Clubes de esparcimiento	48%	0%
Centro Deportivo	3%	51%
Canchas publicas	14%	0%
Pistas	5%	0%
Universidad	13%	0%
Estadio	1%	13%
Gimnasio	3%	0%
Federacion	0%	31%
Calles y parques	13%	5%
CASOS	100%	100%
6. Cuanto tiempo lleva practicando su rutina deportiva -RU		
Entre 1 a 3 años	9%	35%
Entre 4 a 10 años	54%	59%
De 11 años a más	37%	6%
CASOS	100%	100%
7. Cual es el objetivo principal que persigue con su rutina deportiva - RU		
Fortalecer e incrementar mis habilidades y destrezas en el deporte que practico	64%	
Mejorar mis resultados en competencia	36%	
Mejorar una mayor sensación de liderazgo a partir de mis logros obtenidos	1%	
CASOS	100%	
Le parece atractivo la idea de crear un centro de medicina deportiva?	amateur	Profesional
Si	80%	100%
No	20%	0%
CASOS	100%	100%
Ha escuchado de un Centro de medicina deportiva como el expuesto?	amateur	Profesional
Si	20%	41%
No	80%	59%
CASOS	100%	100%
Conforme con los medicos que tratan sus lesiones de gravedad	amateur	Profesional
Si	30%	35%
No	70%	65%
CASOS	100%	100%
Aspectos que considera que son mas importantes en un Centro de Medicina Deportiva	amateur	Profesional
Ofrecer un servicio integral al deportista profesional y amateur	19%	25%
Encontrar todo en un solo lugar	9%	10%
La confianza de poder ser atendido en un centro médico especializado	16%	25%
La efectividad para el tratamiento de una lesión en corto tiempo	6%	7%
Que cuente con laboratorio de nutrición, clínico y neuromuscular	13%	5%
Contar con un servicio psicológico orientado a optimizar las condiciones internas del deportista	6%	6%
Que abarque la parte preventiva	20%	11%
El beneficio de poder lograr la recuperación total de una lesión	7%	5%
Ser un respaldo y apoyo importante para el deportista	4%	4%
CASOS	100%	100%

Ideas que podría mejorar el concepto inicial para poner un Centro de Medicina Deportiva	amateur	Profesional
Hacer uso de enfoques de medicina no tradicional: naturistas, omníopatas, acupunturistas, medicina china, yoga para el tratamiento complementario de dolencias	9%	9%
Crear un nexo más cercano con los entrenadores que ven diariamente a los deportistas	12%	30%
Implementar un área de máquinas de gimnasio para ayudar a la recuperación del deportista	44%	35%
Ofrecer charlas de prevención, tips de especialistas extranjeros, foros de prevención para entrenadores	35%	26%
CASOS	100%	100%
Considerando la modalidad de pago escogida cuanto estaría dispuesto a pagar en el Centro Médico de Salud	amateur	Profesional
S/ 50 a S/ 100	30%	10%
S/. 150 a S/. 200	66%	83%
S/. 200 a mas	4%	7%
CASOS	100%	100%
Donde debería estar ubicado el Centro de Medicina Deportiva	amateur	Profesional
Surco	15%	22%
San Borja	41%	39%
Miraflores	40%	29%
La Molina	5%	10%
CASOS	100%	100%
Principales características del personal que atiende en el Centro de Medicina Deportiva	amateur	Profesional
Profesionalismo	54%	46%
Experiencia	28%	29%
Paciencia	6%	8%
Vocación de servicio	11%	15%
Higiene	2%	2%
CASOS	100%	100%
Medios de publicidad alternativa de debería de usar para anunciar el Centro de Medicina Depotiva	amateur	Profesional
Publicidad en los centros donde se practica deporte	28%	49%
Redes sociales	43%	30%
Publicidad en las tiendas de artículos deportivos	9%	15%
Auspiciando eventos depotivos	12%	4%
Patrocinando a un deportista o equipo	0%	0%
Clínicas	0%	0%
Módulos en Centros Comerciales	0%	0%
En medios masivos de Comunicación	0%	0%
En programas deportivos de televisión	8%	0%
CASOS	100%	100%
Especialidades considera de mayor importancia en el Centro de Medicina Depotiva	amateur	Profesional
Medico Deportivo	37%	33%
Traumatología	14%	14%
Neurología	7%	3%
Rehabilitación	7%	4%
Ozonoterapia	4%	7%
Nutrición	4%	7%
Psicología	4%	8%
Medicina deportiva (rendimiento)	3%	4%
Cirugía del Dolor	3%	5%
Rehabilitación (por sesion)	2%	5%
Ozonoterapia (por sesión)	14%	9%
CASOS	100%	100%

Anexo 7: Forma de negocio – Clínica Surco



Municipalidad de Santiago de Surco

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO
Subgerencia de Comercialización y Anuncios

"AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL COMPROMISO CLIMÁTICO"

CARTA N° 854 – 2014-SGCA-GDU-MSS

Santiago de Surco, 05 de Junio de 2014

Señora

Presente.-

Referencia: D.S. N° 2164492014

Me es grato dirigirme a usted en atención al documento de la referencia, mediante el cual solicita se le informe si en el predio ubicado Jr. Marginal de la Selva N°110, Urb. Residencial Higuera, procede la actividad de clínica general y especializada.

Al respecto, se le comunica que de acuerdo a la Ordenanza N° 912-MML, que aprueba el Reajuste de Zonificación del Área de Tratamiento Normativo III del distrito de Santiago de Surco, el predio materia de consulta está calificado por eje vial de la Av. Intihuatana (desde la Av. Pedro Venturo hasta el Jr. Tinajones), perteneciente al Área de Tratamiento Normativo III de acuerdo al Sistema de Información Georeferenciada (SIRG).

Asimismo, según el Índice de Usos para la Ubicación de Actividades Urbanas para el Área de Tratamiento Normativo III, aprobado mediante Ordenanza N° 1216-MML, establece que el giro de clínica general y especializada tiene ubicación **CONFORME**.

Cabe precisar, que para la obtención de Licencia de Funcionamiento deberá cumplir con lo establecido en el Decreto de Alcaldía N° 20-2011-MSS, Reglamento de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios, que indica, entre otros, parámetros de altura, requerimiento de estacionamientos dentro del lote y retiro municipal; así como el cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento Nacional de Edificaciones – RNE y Decreto Supremo N° 66-2007-PCM que aprueba el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil.

Del mismo modo, deberá cumplir con la categorización emitida por el Ministerio de Salud (MINSA) de conformidad con lo establecido en el artículo 7° de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, concordante con el artículo 22° de la Ordenanza N° 292, Ordenanza que aprueba el Reglamento General de Licencias y Autorizaciones de Funcionamiento en el distrito de Santiago de Surco.

Sin otro particular, se da por atendida su consulta la misma que será derivada a la Subgerencia de Gestión Documental para su custodia y archivo.

Atentamente,

Municipalidad de Santiago de Surco

EMILIO MARTIN CHULLI SANDOVAL
Subgerente de Comercialización y Anuncios

GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO
Subgerencia de Comercialización y Anuncios

Av. Monte de los Olivos N°545 (altura cuadra 28 de la Av. Caminos del Inca) Urbanización Progl. Benavides
Santiago de Surco T. 411-5560.

From: clinicasurco@outlook.com
To: avy11@hotmail.com
Subject: CONCESION A 10 AÑOS DE CONSULTORIO DE PEDIATRIA
Date: Sun, 28 Sep 2014 12:50:40 -0500

CONCESION A 10 AÑOS DE CONSULTORIOS MEDICOS, ODONTOLÓGICOS, NUTRICIÓN, LABORATORIO, FARMACIA, SERVICIOS RADIOLOGIA Y TOMOGRAFIA/RM

Estimada Dra. Aída de Fátima Vásquez Yap Sam : reciba un cordial saludo, agradecemos su interés en nuestro Proyecto Clínica Surco. Como se le mencionó en el correo anterior, nuestra empresa **GLOBAL SAÚDE S.A.C.** (Partida Electrónica SUNARP Nro: 13286446 RUC 20565598849) dedicada a la Construcción de Proyectos de Clínicas, está ofreciendo concesiones a 10 años para consultorios clínicos, y quirúrgicos, centros odontológicos, nutrición, laboratorio, farmacia, servicio radiología, servicio de tomografía, además de concesiones para Centros Altamente Especializados en un Gran Proyecto que nacerá de una propiedad comercial en esquina de 500 m2 en la Urb. Higuera - SURCO (Partida Electrónica SUNARP Nro: 44786699), con Certificado de Parámetros autorizado para 5 pisos más estacionamientos en sótano, con conformidad (escrita) para el Rubro de Clínicas Generales o Especializadas, y muy bien ubicada. El terreno contará con un promedio de 2,000 metros cuadrados de áreas médicas, y 500 metros de estacionamientos. Es una inversión de aproximadamente 5 millones de dólares.

Fechas estimadas de ejecución: Demolición diciembre 2014 o enero 2015 (dependerá de las aprobaciones municipales y DISA) y tiempo de construcción 1 año a 1 año 2 meses aprox.

La Concesión del **Consultorio de Pediatría** a 10 años esta por el valor de 50,000 dólares americanos (sin IGV), el área es de 12 m2. Evaluamos su PROPUESTA.

La Concesión permite al socio a tener más especialistas (5) dentro de su Consultorio, llamados "asociados" todo con la finalidad de cumplir un Servicio Especializado Integral (SEI).

Respondiendo sus dudas, le informo adicionalmente que:

- Para **Pediatría** habrá 2 concesiones o 2 consultorios (todo para cubrir la demanda de pacientes consultas, interconsultas y emergencias). Uno de los 2 consultorios ya fue tomado por un colega de su especialidad. Tenemos 1 libre actualmente.
- Todos nuestros pacientes inclusive seguros particulares serían encaminados a su consulta.
- Contaremos una **UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS NEONATAL**.
- Todas las consultas pasarán por una **CAJA CENTRAL**. De ahí serán derivados a los respectivos especialistas o servicios.
- En referencia a la parte administrativa, el profesional concesionario **ESPECIALISTA (socio)** o su equipo (hasta 5 **asociados** de su misma especialidad: total 6 especialistas) dejan un 10% de sus atenciones o procedimientos en el primer año, y 20% a partir del 2 año hasta el término de la Concesión.
- Habrá una cuota de mantenimiento (extra) para efectos de limpieza interna y externa de los consultorios, y áreas comunes. Será de aprox. S/. 10 nuevos soles por m2.
- El precio de las consultas, habrá un precio "SOLIDARIO" (a manera de competir "económicamente" y no profesionalmente) con otras clínicas de distritos cercanos, (por ejemplo los 35 soles de la Clínica de Especialidades Médicas ubicada en la cuadra 34 de Av. Aviación). Y el otro precio será el justo de cada profesional sobre a sus particulares. es decir, dentro de un horario de la consulta un 20% será solidario y otro 80% será el justo y adecuado por consenso profesional (por ejemplo puede ser 100, 200 soles), según cada profesional manteniendo una equiparidad con las demás consultas de los otros especialistas de la Clínica.
- La Renovación luego de los 10 años es automática por 2 años más, en caso el socio lo desee. De ahí en adelante las renovaciones son bianuales.
- La prestación económica se pagaría de la siguiente forma: US\$1,000 dólares americanos en calidad de separación, completar el 50% a la firma de los Contratos de Prestación de Servicios y Arrendamiento, y el otro 50% en cuotas.

En caso de existir mayor interés en el Proyecto de Clínica General, o para despejar las dudas que puedan surgir, por favor comuníquese nuevamente con nosotros para agendar una reunión con nuestro Director Médico. Esta semana definimos la última concesión de Pediatría, actualmente tenemos 5 médicos interesados.

Atte,

Sandra M. Montoya
986384944
GLOBAL SAÚDE S.A.C.



SRTA. SANDRA C. MONTOYA

CONCESION A 10 AÑOS DE CONSULTORIOS MEDICOS, ODONTOLOGICOS, LABORATORIO, FARMACIA, SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS, UCI, RADIOLOGIA, TOMOGRAFIA / RESONANCIA MAGNETICA

GLOBAL SAÚDE S.A.C., empresa dedicada a la construcción, edificación y administración de proyectos Hospitalarios (Partida Electrónica SUNARP Nro.: 13286446) está ofreciendo Concesiones a 10 años para consultorios clínicos, y quirúrgicos, centros odontológicos, laboratorio, farmacia, UCI adultos y Neonatal, servicio radiología, servicio de tomografía, además de concesiones para Centros Altamente Especializados en un Gran Proyecto que nacerá de una propiedad comercial en esquina de 500 m2 en la Urb. Higuiereta – SURCO (Partida Electrónica SUNARP Nro.: 44786699), con Certificado de Parámetros autorizado para 5 pisos más estacionamientos en sótano, con conformidad (escrita) para el Rubro de Clínicas Generales o Especializadas, y muy bien ubicada. El terreno contará con un promedio de 2,000 metros cuadrados de aéreas médicas, y 500 metros de estacionamientos. Es una inversión de aproximadamente 5 millones de dólares.

Fechas estimadas de ejecución:

- Demolición diciembre 2014 o enero 2015 (dependerá de las aprobaciones municipales y DISA)
- Construcción 1año a 1año 2 meses aproximadamente.

PROYECTO MODERNA CLÍNICA de 5 pisos más azotea con 500m2 para estacionamiento en sótano. Ubicada estratégicamente (zona comercial) en la cuadra 5 Av. Intihuatana esquina con Marginal de la Selva. **SURCO**. Acceso rápido y directo (15

segundos a 1 minuto) desde 5 principales Avenidas: primavera, Caminos del Inca, Higuiereta, Pedro Venturo y Aviación. Gran Población Cautiva de Surco y otros distritos limítrofes por Estudio Zonal de Mercado.

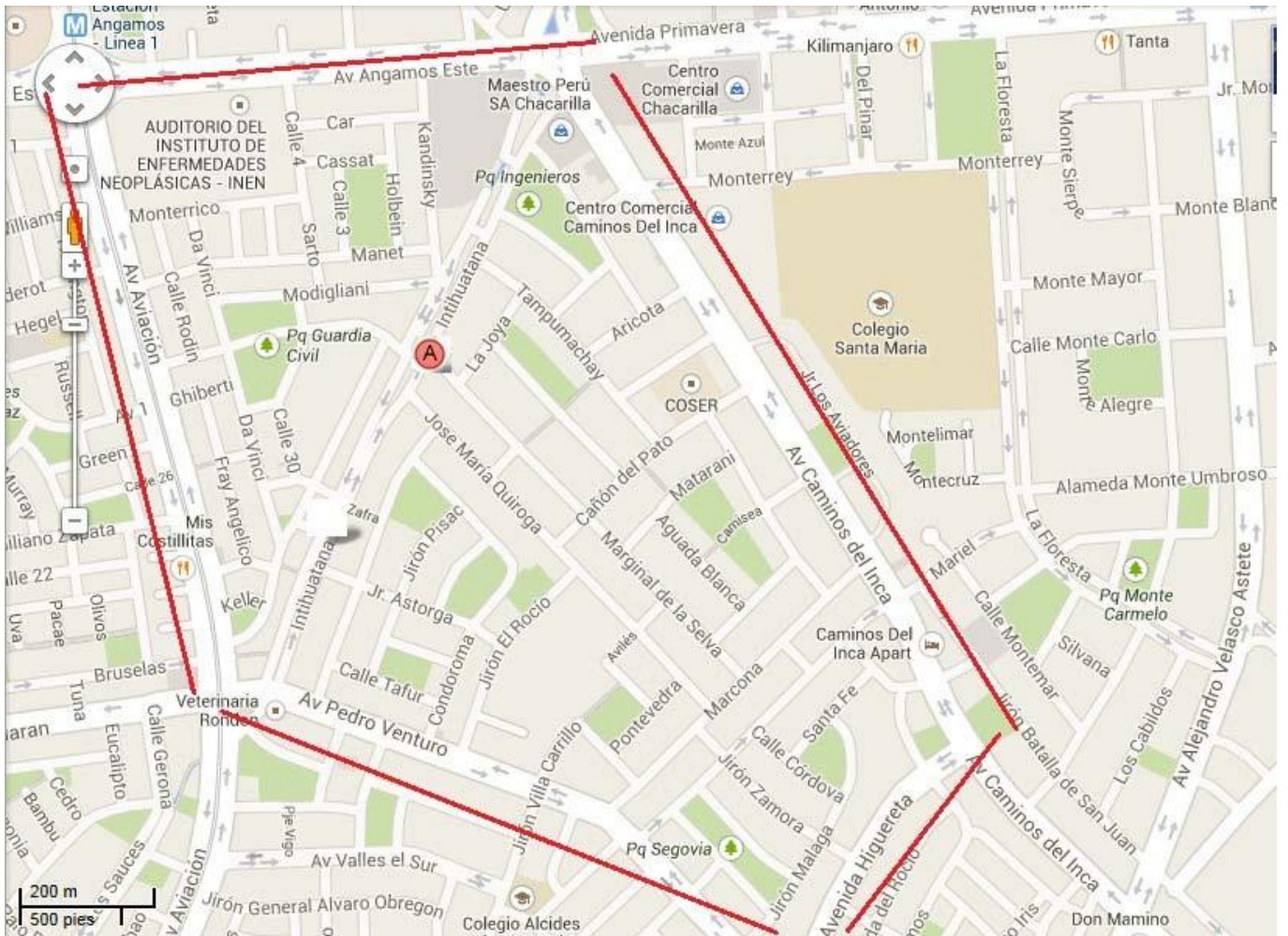
CERCA DE: Centros Comerciales (CC. Chacarilla, CC. Caminos del Inca), Centros Empresariales, Supermercados (Plaza Veá, Wong), Maestro Home Center, INEN, colegios (Santa María, San Ignacio de Recalde, Santísimo Nombre de Jesús), etc.

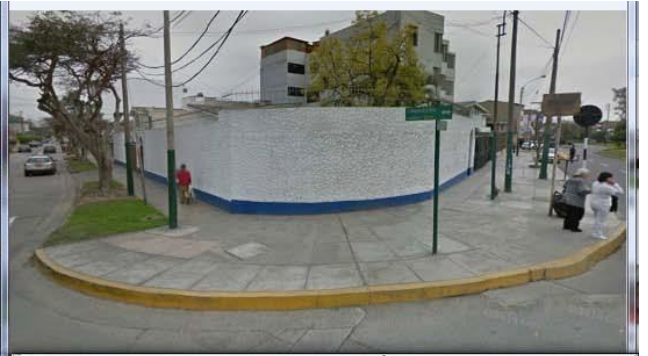
CONVENIOS: todas las EPSs Rímac, Pacífico, Mapfre, y SOAT. Además Seguro Social del Estado.

CARACTERÍSTICAS:

- Área de terreno 500 m.
- Áreas Médicas Construidas: 2,000 m².
- 18 habitaciones (15 individuales 3 múltiples para 5 paciente todas con baño).
- 30 consultorios
- 03 Salas de operaciones
- Unidad de Cuidados Intensivos Adultos para 6 pacientes y Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal para 2
- Centro Especializado de Quemados – Banco de Piel
- Centro de Radio Diagnóstico (Radiología y Ecografía)
- Centro de Resonancias Magnéticas y Tomografías
- Centro Oftalmológico Especializado
- Centro Odontológico con todas las Sub-Especialidades.
- Centro de Ginecología y Fertilidad
- Auditorio de Conferencias
- Salas de espera en cada piso
- Emergencias 24 horas
- Farmacia
- Tópico
- Laboratorio
- Estación y Sala para enfermeras
- Sala de Esterilización
- Cafetería en el primer piso
- Cocina comedor para empleados
- Cuarto para médico residente
- Oficinas administrativas y Archivo
- Cuarto para vigilantes
- Depósito
- Ascensor(es)
- Cochera en sótano con 500m².
- Cisterna de agua.
- Cumplirá con todas las especificaciones nacionales e internacionales para CERTIFICACIONES ISO.

PLANO DE UBICACION





LAS MÁS EQUIPADAS SALAS DE CIRUGIAS



LAS UNIDADES DE CUIDADOS INTENSIVOS ADULTO Y NEONATAL



HABITACIONES EQUIPADAS Y CON CONFORT



ELEGANTES BAÑOS DE CUARTOS Y SUITES



CONSULTORIOS BIEN DISTRIBUIDOS



SALAS DE ESPERA PARA PACIENTES Y FAMILIARES

BIBLIOGRAFÍA

AELE. **Legislación Laboral. Compendio Laboral AELE.** Lima: AELE, 2008.

ALLES, Martha. **Desarrollo del Talento Humano**, Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica, 2005.

COLLIER, David A. **Administración de Operaciones.** Bienes y Servicios y Cadenas de Valor. 2da. Edición.

EVANS, James R. **Administración de Operaciones. Bienes y Servicios y Cadenas de Valor.** 2ª ed. Madrid: Paraninfo, 2009.

FRED R., David. **Conceptos de Administración Estratégica.** 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

GOÑI AVILA, Niria. **El Precio, variable clave en el marketing.** México D.F.: Pearson Educación, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing.** 8ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Marketing. Versión para Latinoamérica.** 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing.** 11ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Investigación de Mercados**. 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2008.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ALIBABA.COM. **Uniformes de hospitales.** [en línea]. Hangzhou: Alibaba.com, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://spanish.alibaba.com/product-gs/medical-scrubs-manufacturers-549172950.html>

ARCH DAILY. **Consultorio Médico SENDAGROUP / PAUZARQ Arquitectos.** [en línea]. Lima: Arch Daily, 2015. [citado 12 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/758215/consultorio-medico-sendagrup-pauzarq-arquitectos>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2014.** [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 10 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015-2017.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015-presentacion.pdf>

BUILDING AND BETTER WORKING WORLD. **Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014/2015**. [en línea]. Lima: EY, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/\\$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf)

CENTRO ESPECIALIZADO DE REHABILITACIÓN FÍSICA Y DEL DOLOR. **Nosotros**. [en línea]. Lima: CERFID, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.cerfid.com.pe/67/Nosotros>

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA CIVIL. **Preguntas frecuentes**. [en línea]. Lima: INDECI, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.indeci.gob.pe/faqs.php?itemC=MQ==>

INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE. **2015 – Estadísticas deportivas del Instituto Peruano del Deporte**. [en línea]. Lima: IPD, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/buletines/bol_est_2015-2.pdf

GOOGLE MAPS. **Lima Metropolitana**. [en línea]. California: Google Maps, 2015. [citado 30 novienmbre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <https://www.google.com.pe/maps/place/Lima/@-12.055342,-77.0802049,13z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x9105c8db1e539667:0x4f45538aa07bda29>

“Maratón Lima 42K: checa a las atletas más bellas para el domingo. En: Diario Depor. [en línea]. (PE): 16/05/2014. [citado 24 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://depor.pe/full-deportes/maraton-lima-42k-checa-atletas-mas-bellas-domingo-video-1016467>

MEDISPORT. **Staff y Servicios**. [en línea]. Lima: Medisport, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.medisportperu.net/staff-y-servicios>

MINISTERIO DE SALUD. **Análisis de situación de salud – Red de Salud Tupac Amaru 2013**. [en línea]. Lima: MINSA, 2013. [citado 25 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.minsarsta.gob.pe/pagweb/epidemiologia/asis/ASIS%20RSTA%202013%20FINAL.pdf>

---. **Documento Técnico: Lineamientos para la elaboración del plan de equipamiento de establecimientos de salud**. [en línea]. Lima: MINSA, 2012. [citado 01 diciembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.minsa.gob.pe/pees_dgiem/documentos/doctecplanequipdeess.pdf

POZORRUBIELOS DE LA MANCHA. **Consultorios Médicos**. [en línea]. Cuenca: Pozorrubielos de la Mancha, 2015. [citado 15 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.pozorrubielosdelamancha.com/instalaciones/consultorios-medicos-18/>

PRESIDENCIA.GOB.PE. **Perú y Cuba firman convenios de cooperación en salud, cultura, educación y deporte.** [en línea]. Lima: Presidencia.gob.pe, 2013. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.presidencia.gob.pe/peru-y-cuba-firman-convenios-de-cooperacion-en-salud-cultura-educacion-y-deporte>

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Tabla 10: Tipo de Comprobante de Pago o Documento.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: orientacion.sunat.gob.pe/modulos/orientacion/libReg/tabla10.xls

TUSCLICKS. **Avisos en Google AdWords.** [en línea]. Lima: Tusclicks, 2015. [citado 30 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.tusclicks.com.pe/adwords/semana-de-prueba.htm>

WELLNESS. **Gimnasios Médicos.** [en línea]. Guadalajara: Wellness, 2015. [citado 25 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bewellness.mx/gimnasios-mdicos/>