



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE SALUD PARA LA EMPRESA
UROAVAN - UROLOGÍA DE AVANZADA S.A.C., TACNA, 2023”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

BACH. GIOVANNA ROXANA CARCASI LAURA
<https://orcid.org/0000-0002-7539-1558>

ASESOR

DR. FREDDY WILLIAM CASTILLO PALACIOS
<https://orcid.org/0000-000-5815-6559>

TACNA – PERÚ

2022

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre presente en mi vida.

A mis padres Pascual y María por su apoyo incondicional, paciencia, amor y esfuerzo, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mis hermanos Edgar, Susana, Ivonne y Nicol, por sus consejos de seguir adelante, pese a las adversidades.

A mi novio Efraín porque siempre está pendiente de mi

A Lucas, Lalo y Drako, que me hacen feliz todos los días
y me animan a seguir mis sueños.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme continuamente por el buen camino
y darme una familia maravillosa.

A mi asesor, que gracias a su conocimiento y ayuda
pude concluir con éxito una de mis grandes metas.

Para finalizar a mi papá, mamá y hermanos, quienes
han creído en mi brindándome ejemplo de
superación, sacrificio y humildad.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	18
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	18
1.1. Formulación de idea de negocio	18
1.2. Descripción de la empresa	22
1.3. Perfil de la empresa	25
1.4. Misión	26
1.5. Visión	26
1.6. Valores	26
1.7. El producto	27
1.8. Matriz FODA	28
1.9. Objetivos estratégicos generales	33
1.10. Modelo Canvas	33

CAPÍTULO II	35
DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE NEGOCIO	35
2.1. Análisis del microentorno	35
2.1.1. Poder de negociación de los proveedores	36
2.1.2. Poder de negociación de los clientes	38
2.1.3. Amenaza de nuevos competidores	39
2.1.4. Amenaza de servicios sustitutos	43
2.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes	45
2.1.6. Conclusiones del análisis del microentorno	47
2.2. Análisis del macroentorno	48
2.2.1. Entorno político y legal	48
2.2.2. Entorno económico	51
2.2.3. Entorno social y demográfico	53
2.2.4. Entorno tecnológico	57
2.2.5. Conclusiones del análisis del macroentorno	59
CAPÍTULO III	60
ESTUDIO DE MERCADO	60
3.1. Oferta	60
3.1.1. Análisis de competencia directa	60
3.1.2. Análisis de competencia indirecta	68
3.2. Demanda	71
3.2.1. Perfil del cliente objetivo	71
3.2.2. Determinación del tamaño de la muestra	77
3.2.3. Técnica de investigación y tabulación de resultados	78
3.2.4. Resultados	79
CAPÍTULO IV	94
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	94
4.1. Mercado	94
4.1.1. Segmentación geográfica	95
4.1.2. Segmentación demográfica	95
4.1.3. Segmentación socioeconómica	95

4.1.4. Segmentación psicográfica	96
4.1.5. Segmentación conductual	96
4.2. Marketing Mix	97
4.2.1. Producto	97
4.2.2. Precio	101
4.2.3. Plaza	101
4.2.4. Promoción	102
4.2.5. Personal	113
4.2.6. Procesos	113
4.2.7. Physical evidence (evidencia física).	118
4.2.8. Productividad	120
CAPÍTULO V	121
PLAN TÉCNICO	121
5.1. Localización de la empresa	121
5.1.1. Macro localización	122
5.1.2. Micro localización	123
5.2. Tamaño del negocio	124
5.3. Necesidades	126
5.4. Costos	129
5.5. Proceso de producción u operación	131
5.6. Certificaciones necesarias	132
5.7. Impacto en el medio ambiente	133
5.8. Plan organizacional y recursos humanos	133
5.8.1. Organigrama	133
5.8.2. Manual de Organización y Funciones (MOF)	134
CAPÍTULO VI	136
PLANIFICACIÓN FINANCIERA	136
6.1. Inversiones	136
6.2. Ingresos y egresos	139
6.3. Deuda (cuadro de amortización)	146
6.4. Flujo de caja	149

6.5.	Evaluación económica y financiera	152
6.5.1.	Balance general inicial	152
6.5.2.	Estado de resultados	154
6.5.3.	Flujo de tesorería	155
6.5.4.	Balance general al cierre del primer año	157
6.5.5.	Ratios financieras	159
6.5.6.	Valor Actual Neto (VAN)	163
6.5.7.	Tasa interna de retorno (TIR)	164
6.6.	Estados financieros proyectados	164
CAPÍTULO VII		170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		170
7.1.	Conclusiones	170
7.2.	Recomendaciones	172
7.3.	Bibliografía	174
7.4.	Anexos	179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz FODA.....	28
Tabla 2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	29
Tabla 3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	30
Tabla 4.	Poder de negociación de los proveedores	37
Tabla 5.	Poder de negociación de los clientes	39
Tabla 6.	Amenaza de nuevos competidores	41
Tabla 7.	Amenaza de servicios sustitutos	44
Tabla 8.	Rivalidad entre los competidores existentes	47
Tabla 9.	Matriz de impacto del microentorno	47
Tabla 10.	Matriz de impacto del entorno político y legal.....	50
Tabla 11.	Matriz de impacto del entorno económico.....	53
Tabla 12.	Matriz de impacto del entorno social y demográfico.....	56
Tabla 13.	Matriz de impacto del entorno tecnológico	58
Tabla 14.	Matriz de impacto del macroentorno	59
Tabla 15.	Estudio de la oferta	70
Tabla 16.	Distribución de personas según NSE 2021, Departamento – Perú	
	Total (%).....	73
Tabla 17.	Primer ítem del cuestionario.....	79
Tabla 18.	Segundo ítem del cuestionario.....	79

Tabla 19. Tercer ítem del cuestionario	80
Tabla 20. Cuarto ítem del cuestionario.....	80
Tabla 21. Quinto ítem del cuestionario.....	81
Tabla 22. Sexto ítem del cuestionario	81
Tabla 23. Séptimo ítem del cuestionario	82
Tabla 24. Octavo ítem del cuestionario	83
Tabla 25. Noveno ítem del cuestionario	83
Tabla 26. Décimo ítem del cuestionario	84
Tabla 27. Conocimiento del centro médico Uroavan.....	85
Tabla 28. Adquisición del servicio de urología en Uroavan.....	85
Tabla 29. Productividad.....	86
Tabla 30. Necesidad de un servicio complementario como la intervencion quirúrgica.....	86
Tabla 31. Preferencia de ofertas dentro del servicio de urología	87
Tabla 32. Preferencia del medio publicitario en un servicio de urología.....	87
Tabla 33. Preferencia de la localización de un centro médico en urología.....	88
Tabla 34. Preferencia de la importancia de criterios básicos en un sevicio de urología	88
Tabla 35. Preferencia del precio de una consulta médica en urología	89
Tabla 36. Preferencia del precio de un análisis clínico en urología.....	89
Tabla 37. Preferencia del precio de un procedimiento médico en urología.....	90
Tabla 38. Preferencia del precio de una intervención quirúrgica en urología.....	90
Tabla 39. Edad.....	91
Tabla 40. Grado de instrucción	92
Tabla 41. Lugar de residencia.....	92
Tabla 42. Ingresos económicos	93
Tabla 43. Segmentación geográfica.....	95
Tabla 44. Precio de los principales servicios que brinda Uroavan	101
Tabla 45. Criterios de macro localización.....	122
Tabla 46. Evaluación de macro localización	123
Tabla 47. Áreas generales	124
Tabla 48. Áreas generales	125
Tabla 49. Muebles y accesorios.....	127
Tabla 50. Maquinaria y equipos	128

Tabla 51. Activos intangibles.....	128
Tabla 52. Personal profesional de la salud y administrativo.....	129
Tabla 53. Personal profesional de la salud y administrativo.....	130
Tabla 54. Diseño de puestos.....	135
Tabla 55. Plan de inversión.....	138
Tabla 56. Proyección de ventas mensual del primer año representado en soles .	140
Tabla 57. Proyección de ventas anual representado en soles.....	141
Tabla 58. Proyección de costos de producción mensual.....	142
Tabla 59. Proyección de costos de producción anual.....	143
Tabla 60. Utilidad bruta mensual.....	144
Tabla 61. Utilidad bruta Anual.....	144
Tabla 62. Gastos fijos.....	145
Tabla 63. Tipos de tasas anuales del BBVA.....	147
Tabla 64. Distribución de las cuotas a pagar.....	148
Tabla 65. Flujo de caja mensual del primer año.....	150
Tabla 66. Flujo de caja anual.....	151
Tabla 67. Balance general Inicial.....	153
Tabla 68. Estado de resultados al finalizar el primer año.....	154
Tabla 69. Flujo de tesorería del primer año.....	156
Tabla 70. Balance general al finalizar el primer año.....	158
Tabla 71. Ratios financieros.....	160
Tabla 72. Plan de inversión.....	163
Tabla 73. TIR.....	164
Tabla 74. Estado de resultados al finalizar el periodo 2024 al 2027.....	165
Tabla 75. Balance general al finalizar el periodo 2024.....	166
Tabla 76. Balance general al finalizar el periodo 2025.....	167
Tabla 77. Balance general al finalizar el periodo 2026.....	168
Tabla 78. Balance general al finalizar el periodo 2027.....	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	La flor del servicio	23
Figura 2.	Matriz Interna – Externa (MIE)	31
Figura 3.	Análisis FODA de Uroavan	32
Figura 4.	Modelo Canvas	34
Figura 5.	Logo de la clínica UroCentro.....	61
Figura 6.	Portal de la página web de la clínica UroCentro	62
Figura 7.	Página de facebook de la clínica UroCentro	62
Figura 8.	Logo de Urología Integral Tacna.....	63
Figura 9.	Directorio de mapa del centro de salud Urología Integral Tacna	63
Figura 10.	Página de facebook del centro de salud Urología Integral Tacna	64
Figura 11.	Logo de la Clínica Isabel Tacna	65
Figura 12.	Portal de la página web de la Clínica Isabel Tacna.....	65
Figura 13.	Página de facebook de la Clínica Isabel Tacna	66
Figura 14.	Logo de la Clínica La Luz.....	66
Figura 15.	Portal de la página web de la Clínica La Luz	67
Figura 16.	Página de facebook de la Clínica La Luz	67
Figura 17.	Logo del Hospital Regional Hipólito Unanue de Tacna	68
Figura 18.	Portal de la página web del Hospital Regional Hipólito Unanue de Tacna	68

Figura 19. Logo de EsSalud.....	69
Figura 20. Portal de la página web de EsSalud	69
Figura 21. Distribución de personas según NSE 2021, Perú Total	72
Figura 22. Comparación NSE 2021 vs. NSE 2020, Perú Total	73
Figura 23. Perfil de personas según NSE 2021, Perú Total.....	74
Figura 24. Ingresos y gastos según NSE 2021, Perú Total.....	75
Figura 25. Distribución del gasto según NSE 2021, Perú Total	76
Figura 26. Consulta médica en urología.....	98
Figura 27. Entrevista por Radio RCC Tacna de la empresa Uroavan S.A.C.....	102
Figura 28. Material publicitario por radio de la empresa Uroavan S.A.C.....	103
Figura 29. Material publicitario de presentación de la empresa Uroavan S.A.C. ..	104
Figura 30. Material publicitario sobre incontinencia urinaria de Uroavan S.A.C....	105
Figura 31. Material publicitario sobre exámen de próstata de Uroavan S.A.C.....	105
Figura 32. Material publicitario sobre malestares del paciente de Uroavan S.A.C.	106
Figura 33. Material publicitario sobre ecografías de Uroavan S.A.C.....	106
Figura 34. Material publicitario sobre extracción de cálculos de Uroavan S.A.C. .	107
Figura 35. Material publicitario sobre vasectomía de Uroavan S.A.C.	107
Figura 36. Página de facebook de la empresa Uroavan S.A.C.	108
Figura 37. Publicidad sobre exámen de próstata en facebook, Uroavan S.A.C....	109
Figura 38. Publicidad sobre extracción de cálculos en facebook, Uroavan S.A.C.	109
Figura 39. Publicidad sobre incontinencia urinaria en facebook, Uroavan S.A.C..	110
Figura 40. Publicidad sobre vasectomia en facebook, Uroavan S.A.C.	110
Figura 41. Publicidad sobre verrugas genitales en facebook, Uroavan S.A.C.	111
Figura 42. Publicidad sobre verrugas genitales en facebook, Uroavan S.A.C.	112
Figura 43. Página de facebook de la empresa Uroavan S.A.C.	112
Figura 44. Flujograma de consulta médica en urología.....	131
Figura 45. Organigrama	133

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo, determinar la viabilidad de implementación de un Centro de Salud para una empresa que brinda servicios de salud en la especialidad de urología, Urología de Avanzada S.A.C. en la ciudad de Tacna, 2023. Se desarrollaron lineamientos estratégicos y análisis FODA, que condujeron a afirmar que la empresa se sitúa en buenas condiciones para aplicación de estrategias ofensivas. Se realizó estudio microentorno y macroentorno que indicaron que el mercado local para servicios de salud es atractivo, representando una oportunidad para que se implemente un centro de salud, siendo favorable para proyección de Uroavan S.A.C. Con respecto a la rivalidad, son Urocentro Tacna y Urología Integral Tacna aquellas empresas en la especialidad de urología que representan competencia directa, y respecto a clientes potenciales en tiempos de pandemia COVID-19, se corroboró que existe un grupo poblacional creciente que demanda servicios en urología. Se pudo corroborar que la implementación del Centro

de Salud para Uroavan S.A.C. es comercialmente viable en razón de información poblacional y estadística según 8P's del marketing de servicios. El proyecto resulta ser técnicamente viable en el mercado del distrito de Tacna, puesto que existen adecuadas condiciones para su implementación según infraestructura, estándares de calidad, tecnología y personal idóneo para satisfacer necesidades y cubrir expectativas. En relación a proyecciones financieras, estas señalan que el proyecto es viable económica y financieramente, en razón del VAN positivo a partir del segundo año para el retorno de la inversión, además de una TIR real económica y financiera.

INTRODUCCIÓN

Durante los primeros meses del 2020 fue identificado un nuevo coronavirus a causa del síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2), que se propagó velozmente en todo el país de China, seguidamente del continente de Asia, Europa y Norte América, para finalmente llega a países latinoamericanos tercermundistas como Perú. Este fenómeno fue el causante de una crisis mundial que perjudico a la economía de la mayoría de los países, ya que los gobiernos de cada país tuvieron que tomar medidas drásticas para evitar el contagio a más personas, que conducía a circunstancias catastróficas como el de llegar al extremo de la muerte de muchos contagiados, inclusive a día de hoy, continúa influyendo de manera negativa en las distintas actividades que realiza el ser humano. Además, el progreso económico se ha comportado relativamente lento a comparación de años anteriores, reflejado en las contribuciones que han tenido los diversos sectores económicos al PBI nacional. Ante este panorama, surge necesidad en que las empresas, en su mayoría reformulen sus

estrategias, realicen retroalimentación, innoven en sus tradicionales métodos, entre otros cambios más, puesto que la competitividad se ha visto manifestada con mayor fuerza en la actualidad, donde fueron muchas las empresas que han tenido que cerrar debido a los ingresos bajos y en algunos casos, nulos. En el sector salud privado, también se vieron afectados diversas empresas que trabajan arduamente atendiendo a las necesidades de sus pacientes, las cuales han tenido que implementar diversas medidas a razón de cumplir con protocolos de seguridad y salud en el trabajo frente al COVID-19, incurriendo en más gastos a costa de una atención de pacientes con un ritmo mucho más lento, puesto que existe el riesgo de contagio a pesar de las medidas impuestas para consultorios privados. En la ciudad de Tacna, muchos de los médicos atienden de forma privada enfocándose no solamente en el mercado local, sino que también en el mercado internacional, donde eran turistas provenientes del país vecino Chile, quienes entre otros motivos, principalmente acudían a Tacna para poder ser atendidos por diversas empresas que brindan servicios de salud, como es el caso de la especialidad de Urología, a razón que en el país de Chile, los servicios de salud presentan precios muy elevados a comparación de los montos que imponen los médicos en la ciudad de Tacna. De esta manera al periodo 2022, es reflejado una tendencia creciente de arribo de turistas provenientes de Chile para ser atendidos por médicos tacneños, siendo una gran oportunidad para aquellas empresas que disponen de un capital que, junto al apalancamiento, puede implementar mejoras en su estructura empresarial como lo es para el caso de la empresa Urología de Avanzada S.A.C., a fin de cubrir mayor demanda del mercado mediante un servicio más integral, sofisticado, profesional y de calidad a ojos de los pacientes, y de esta manera poder recuperar pérdidas que se hayan podido generar durante confinamiento de la pandemia por COVID-19, además de una mayor rentabilidad en menor tiempo.

CAPÍTULO I

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. Formulación de idea de negocio

A inicios del 2020, se identificó un coronavirus nuevo en relación al síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2), causante de una epidemia de neumonía que tuvo impacto negativo y significativo en toda la ciudad de Wuhan, donde comenzó a infectar y provocar la muerte de forma veloz en miles de personas por todo el país China (Pascarella et al., 2020). Hoy en día, el mundo entero se encuentra afrontando una inusitada situación a causa de la pandemia por COVID-19, contexto que ha puesto en riesgo no solo a la salud humana sino también a la economía a nivel global.

Como respuesta, los gobiernos de la mayoría de los países de todo el mundo tomaron medidas de emergencia para atenuar la situación que aún continúa acarreado a los sectores económicos. Por el COVID-19, se expusieron fragilidades en la economía mundial, los cuales condujeron a obtener como resultando una contracción del 12% respecto a enero y marzo en el 2020 (Ferreira y Rita, 2020). En la economía de Latinoamérica, se presentaron mayores consecuencias negativas debido a las desfavorables condiciones de vida en muchas de las familias, lo cual conllevó que la región se convierta en un propicio espacio para la propagación del virus. El contexto de América Latina y el Caribe fue más crítico en comparativa de otras regiones, y es que se tuvo una diversidad de factores sociales y económicos que obstaculizaron la contención del COVID-19, como una infraestructura sanitaria limitada, niveles altos respecto a informalidad y la falta de protección social en las poblaciones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020).

En estos escenarios, se han forjaron retos en el sector salud, donde el factor humano ha estado en primera línea ante el virus cumpliendo su labor profesional y social ante las poblaciones. Ha demandado una vez más el rol que realizan los profesionales sanitarios en la crisis sanitaria actual como factor esencial para la contención del COVID-19 (López y Majo, 2020). No obstante, en el Perú el sector salud presenta muchas deficiencias, resaltando infraestructura y número de especializados profesionales de la salud, siendo el caso para la mayoría de las regiones del país incluyendo la ciudad de Tacna, donde existe una insatisfecha demanda en relación a una atención de calidad para con los pacientes que acuden tanto a hospitales del Ministerio de Salud, EsSalud, Solidaridad, Fuerzas Armadas, como la parte privada.

Las enfermedades en su mayoría son tratadas por médicos generales en los diferentes niveles de atención, ya que incluso en los hospitales se cuenta con una mínima cantidad de especialistas los cuales no satisfacen adecuadamente a toda la demanda local como turística, por lo que los centros de salud están trabajando en lo que respecta su capacidad máxima para atenuar las quejas e insatisfacciones de los pacientes. Según el Censo de Población y Vivienda 2017, la cifra de habitantes en el departamento de Tacna asciende a 329 332, número que representa el 1,1% de la población nacional total (Banco Central de Reserva del Perú, 2022). Además, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), indicó que se estima que la población del departamento de Tacna alcanzará los 383 mil habitantes para el 2025.

Por otro lado, Tacna viene a ser un departamento que se encuentra en zona frontera colindante con Chile, resaltando que antes de la pandemia por COVID-19 se presentaba un gran flujo de turistas provenientes de las regiones chilenas, conformando una demanda que venía por motivos de vacaciones, recreación, gastronomía, comercio, etc., y muchos de ellos por servicios de salud en las diferentes especialidades médicas y odontológicas. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2018) indicó que, los extranjeros que visitan la ciudad de Tacna, principalmente provienen de Chile con un 83,0%, Argentina con un 3,3% y Colombia con un 1,8%, entre otros. A pesar de la actual crisis sanitaria, la economía se encuentra en proceso de recuperación, donde próximamente se reactivará el flujo de turistas que demandarán servicios de salud, siendo estos momentos propicios para apertura de empresas, y la implementación de mejoras que les permita a las empresas ya constituidas satisfacer necesidades y cumplir expectativas del mercado.

Además, debido al contexto actual el rubro de infraestructuras de salud e higiene se posiciona como principal factor competitivo respecto a destinos turísticos, además de situarse como elemento fundamental en la decisión de rechazo o elección de destino, ya que existen antecedentes de alta demanda por servicios especializados de la salud como el caso de odontología, oftamología, otorrinolaringología, urología, entre otros más. Sin embargo, Perú obtiene una muy baja puntuación general en el rubro de infraestructura de salud e higiene según indicadores: número de médicos es 1,3 por 1 000 habitantes y de camas hospitalarias de 16 por cada 10 000 habitantes, lo que condujo al país al puesto 87 en el 2019, prácticamente en el tercio último de los 140 países que abarcan el universo del índice (World Economic Forum, 2019).

En la ciudad de Tacna, en el 2010 fue creado la empresa Uroavan - Urología de Avanzada S.A.C., la cual inició sus actividades prestando servicios de diagnóstico y tratamiento de enfermedades del aparato genitourinario como respuesta ante las necesidades en los servicios de la salud, la baja oferta especializada en urología y la alta demanda de pacientes peruanos y extranjeros provenientes de Chile. La inversión prácticamente se basó en la adquisición de equipos médicos y quirúrgicos, además del alquiler de un pequeño centro que ahora se encuentra ubicado en la Urb. Montebello II etapa H-1. Cabe mencionar que, en sus inicios la empresa no contaba con una sala de operaciones y procedimientos para cubrir servicios específicos de urología, por lo que tuvo que tercerizar con el Hospital de la Solidaridad de Tacna, para tiempo más tarde ser la Clínica La Luz quien facilite ello a partir del año 2017 hasta hoy. Esta situación, continúa representando una de las mayores debilidades para Uroavan ya que incurre en costos elevados que repercuten hacia los pacientes.

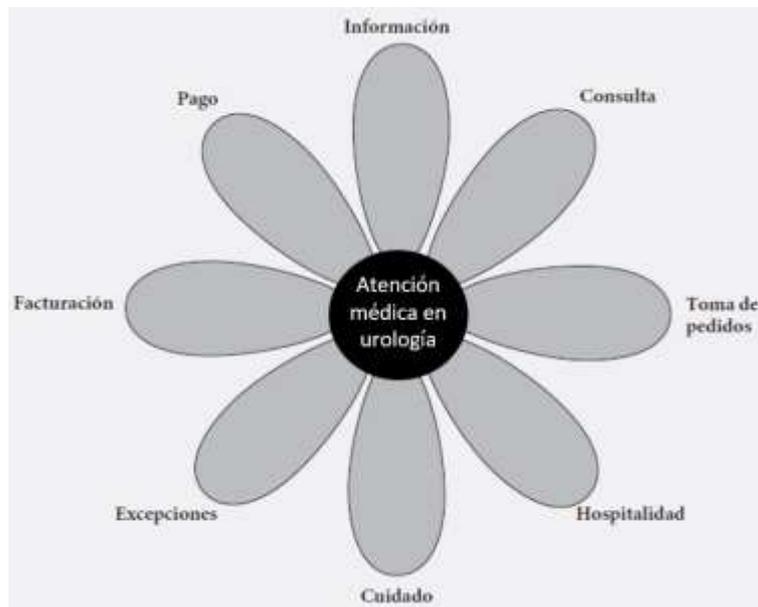
Actualmente, Uroavan lleva a cabo sus actividades con un equipo de trabajo competente conformado por un especialista médico en urología, quien es el gerente general junto al apoyo de una administradora, un profesional en enfermería y dos técnicas en la parte asistencial, los cuales continúan trabajando arduamente y en lineamiento a los estándares de calidad en el servicio para poder posicionarse como el mejor centro de salud especializado en urología en el sur del Perú y norte de Chile. Así, surge en la empresa la necesidad de trasladarse a un lugar con instalaciones propias y mayores áreas para evitar la actual tercerización en mención, siendo este propósito el motivo de realizar un plan de negocio focalizado en la implementación de un centro de salud para la empresa Uroavan – Urología de Avanzada S.A.C., Tacna.

1.2. Descripción de la empresa

El servicio que brinda la empresa Uroavan será descrito a través de la técnica estratégica de la flor del servicio, la cual presenta el servicio básico como el centro de la flor y los servicios complementarios como los pétalos. La flor del servicio es un visual esquema útil para comprender los elementos que complementan al servicio central, los cuales se desglosan en servicios complementarios de facilitación que son necesarios para la prestación del servicio o brindan soporte durante el uso del producto básico, y en servicios complementarios de mejora que adicionan valor para los clientes (Lovelock y Wirtz, 2009). En la Figura 1 se puede observar el diseño.

Figura 1

La flor del servicio



Nota. Complementos que rodean el producto básico.
Basado en Lovelock y Wirtz (2009).

1.2.1. Servicio básico

En el centro de salud especializado Uroavan se brinda atención médica para prevención, diagnóstico y tratamiento en relación a afecciones de salud que presenten naturaleza urológica en la población concurrente de la ciudad de Tacna, siendo así un servicio ético, eficiente y de calidad óptima en su especialidad, además de contar con un equipo de profesionales capacitados.

1.2.2. Servicios complementarios

Los servicios complementarios son clasificados en servicios de facilitación que implica la información, toma de pedidos, facturación y el pago, y en servicios de mejora que abarca la consulta, hospitalidad, cuidado y las excepciones.

a) Servicios de facilitación.

- Información:
 - Antes de la consulta: En la recepción o atención vía telefónica se brinda información precisa de los horarios de atención, programación de citas y/o exámenes, fecha y hora de citas, tarifas. y en casos necesarios. prerrequisitos para los exámenes.
 - Durante la consulta: Se lleva a cabo la anamnesis médica con el objeto de obtener datos útiles del paciente para formular el diagnóstico y tratar al enfermo. En el caso de un examen, es verificado los prerrequisitos, se prepara al paciente en relación al protocolo y se etiquetan las muestras según el procedimiento.
 - Después de la consulta: Programación de cita, derivar al especialista, derivar a un examen solicitado por el médico o seguimiento al paciente.
- Toma de pedidos: Son las citas que requieren los pacientes para poder adquirir el servicio médico especializado en urología según medios:
 - Personalmente: Realizando la programación de citas en persona.
 - Telefonía: Por vía telefónica o celular.
 - Internet: Solicitando una cita a través de los medios electrónicos.
- Facturación: La facturación es llevada a cabo de manera automatizada, donde se describe los detalles del costo por la consulta, exámenes complementarios, procedimientos e impuestos respectivamente.
- Pago: El pago de los servicios de la empresa se realiza al contado, en efectivo o mediante el uso de tarjetas de crédito o débito.

b) Servicios de mejora.

- Consulta: Orientación paciente, armonioso y de trato respetuoso, para ayudar al paciente a comprender sus necesidades médicas.
- Hospitalidad: Presenta instalaciones adecuadas y confortables tanto en la sala de espera como en el consultorio., donde tiene un surtidor de agua, revistas informativas y servicios sanitarios modernos.
- Cuidado: La empresa cuenta con cámaras de seguridad, instalaciones ordenadas, limpias y con señalización, e implementos de bioseguridad como respuesta preventiva ante la pandemia por COVID-19.
- Excepciones: Servicio de ambulancia por convenio y derivaciones a centros que cuenten con una capacidad mayor para la ejecución de operaciones y procedimientos que no sean convencionales.

1.3. Perfil de la empresa

Uroavan como nombre comercial y Urología de Avanzada S.A.C. como razón social con N° RUC 20532481521 inscrita como REMYPE, es el resultado del esfuerzo conjunto de un equipo de profesionales de la salud con soporte administrativo, que continúa brindando servicios en urología general y de la próstata, urología oncológica, urología laparoscópica (RTU) y urología femenina. Además, su propósito es convertirse en el mejor centro de salud en urología del sur del Perú y norte de Chile.

1.4. Misión

Brindar a nuestros pacientes una experiencia cálida que les permita obtener mejor calidad de vida en corto tiempo, con una atención respetuosa y de confianza.

1.5. Visión

Convertirnos en el centro de salud especializado en urología más grande del sur del Perú y norte de Chile, contribuyendo con la salud de los pacientes y ayudándolos a recuperar su calidad de vida sin dejar rastro alguno de enfermedad.

1.6. Valores

- Profesionalismo: Ejercer las labores con mesura y responsabilidad, en relación a la formación profesional y en lineamiento a las normas de la sociedad.
- Calidad asistencial: Brindar resultados de salud en óptimas calidades, basados en una permanente actualización respecto a los conocimientos y prácticas.

- Compromiso: Velar por la mejor atención percibida por los pacientes.
- Respeto: Aceptación y apreciación respecto al valor propio de la persona, reconociendo los derechos en condición especial de paciente.
- Responsabilidad: Durante toda la atención médica, exámenes y tratamientos.
- Integridad: Satisfacer las necesidades de los pacientes con ética y moral.
- Confidencialidad: Reserva de la información médica de nuestros clientes.
- Honestidad y transparencia: Brindar servicios de salud en la especialidad de urología con honestidad y transparencia en el trato con los pacientes.

1.7. El producto

Entre las especialidades que brinda Uroavan como producto se presenta:

- Urología general y de la próstata: Especialidad médico-quirúrgica encargada del estudio, diagnóstico y tratamiento de patologías que inciden en el aparato urinario, retroperitoneo de ambos sexos y glándulas suprarrenales, y aparato reproductor masculino en toda edad (Comité Ejecutivo de la CAU, 2021).
- Urología oncológica y laparoscópica (RTU): Subespecialidad que implica el adecuado diagnóstico, detección de los factores de riesgo, síntomas y los tratamientos de las primordiales neoplasias respecto al aparato urinario.
- Urología femenina: Atención médica en urología para mujeres, mediante una revisión a partir de los riñones hasta la salida de la vejiga y la uretra.

1.8. Matriz FODA

Tabla 1

Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Profesionales de la salud altamente calificados y con vasta experiencia.	D1	Carencia de capacitaciones continuas dirigidas al personal asistencial y administrativo.
F2	Amplia gama de los servicios de salud especializados en la rama de urología.	D2	No se cuenta con especialista en andrología ni se realiza urología pediátrica.
F3	El conjunto de servicios de urología es integral a partir de la consulta hasta el seguimiento post recuperación.	D3	Altos costos en los paquetes de cirugía al tercerizar la sala de operaciones y de procedimiento con la clínica La Luz.
F4	Suscripción de servicios con otras entidades para el caso de sala de operaciones y de procedimientos, además de farmacia.	D4	Insuficiente infraestructura para áreas como urgencia, sala de operaciones, sala de procedimientos, farmacia, archivo, etc.
F5	Equipos acordes a las necesidades para la adecuada prestación de servicios, considerando el nivel de complejidad.	D5	Débil cultura organizacional que contribuya en la cohesión y alineamiento entre los trabajadores de la empresa.
F6	Gran afluencia de usuarios que le permite el autosostenimiento.	D6	Ubicación alejada del centro de la ciudad y de zonas que presenten mayor afluencia de personas.
F7	Historial de pacientes atendidos con datos actualizados.	D7	Falta de promoción de los servicios especializados que brinda el centro de salud Uroavan.
F8	Capital social en cuentas de ahorro y disponibles para inversión.	D8	Tiempos muertos causarían cierto nivel de capacidad ociosa lo cual provoca un cuello de botella.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Crecimiento del público objetivo, el cual abarca personas que presenten enfermedades o trastornos urológicos.	A1	La competencia generada por las condiciones nuevas del mercado y reglamentaciones en materia de la salud humana.
O2	Tendencia creciente de demanda de pacientes con patologías tratadas en el servicio especializado de urología.	A2	Incremento de centros de salud públicos y privados con menores costos y trato mejor al usuario.
O3	Acceso al financiamiento a tasas competitivas del mercado para llevar a cabo inversiones.	A3	Desconocimiento de la variedad de servicios de urología por parte del público objetivo.
O4	Alto nivel de posicionamiento en el mercado local ante la próxima demanda turística.	A4	Incremento de pacientes que requieren de internamiento.
O5	Posibilidad de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas en el sector salud.	A5	Cambios en el contexto sociopolítico y económico
O6	La apertura económica permite a Uroavan la facilidad de importación respecto a tecnología que contribuya en el nivel de calidad de los servicios.	A6	Inadecuada política de los recursos humanos en el sector.
O7	Existe una mínima oferta por parte de servicios especializados en urología en el mercado peruano.	A7	Falta de control por el Estado acerca de personas naturales que brinden servicios especializados en urología de modo informal.
O8	Recuperación del turismo por salud en el país por servicios en urología de calidad a costos más accesibles y competitivos.	A8	Consolidación del sector salud pública como principal lugar de atención en modalidad gratuita.

Nota. Basado en información obtenida de la administración de Uroavan S.A.C.

Tabla 2*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)				
N.º	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
F1	Profesionales de la salud altamente calificados y con vasta experiencia.	0.09	4	0.36
F2	Amplia gama de los servicios de salud especializados en la rama de urología.	0.09	3	0.27
F3	El conjunto de servicios de urología es integral a partir de la consulta hasta el seguimiento post recuperación.	0.05	3	0.15
F4	Suscripción de servicios con otras entidades para el caso de sala de operaciones y de procedimientos, además de farmacia.	0.09	2	0.18
F5	Equipos acordes a las necesidades para la adecuada prestación de servicios, considerando el nivel de complejidad.	0.11	3	0.33
F6	Gran afluencia de usuarios que le permite el autosostenimiento.	0.04	3	0.12
F7	Historial de pacientes atendidos con datos actualizados.	0.03	4	0.12
F8	Capital social en cuentas de ahorro y disponibles para inversión.	0.06	2	0.12
Debilidades				
D1	Carencia de capacitaciones continuas dirigidas al personal asistencial y administrativo.	0.04	3	0.12
D2	No se cuenta con especialista en andrología ni se realiza urología pediátrica.	0.05	3	0.15
D3	Altos costos en los paquetes de cirugía al tercerizar la sala de operaciones y de procedimiento con la clínica La Luz.	0.07	3	0.21
D4	Insuficiente infraestructura para áreas como urgencia, sala de operaciones, sala de procedimientos, farmacia, archivo, etc.	0.11	3	0.33
D5	Débil cultura organizacional que contribuya en la cohesión y alineamiento entre los trabajadores de la empresa.	0.03	2	0.06
D6	Ubicación alejada del centro de la ciudad y de zonas que presenten mayor afluencia de personas.	0.07	2	0.14
D7	Falta de promoción de los servicios especializados que brinda el centro de salud Uroavan.	0.04	2	0.08
D8	Tiempos muertos causarían cierto nivel de capacidad ociosa lo cual provoca un cuello de botella.	0.03	2	0.06
Total		1.00		2.80

Nota. Basado en información obtenida de la administración de Uroavan S.A.C.

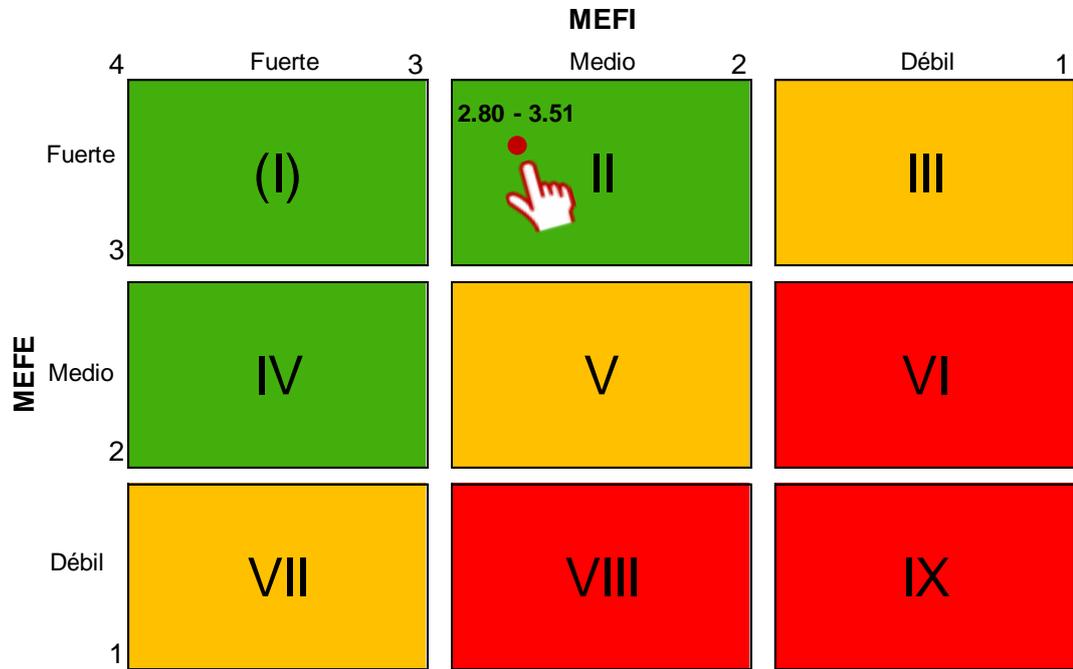
Tabla 3*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)				
N.º	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
O1	Crecimiento del público objetivo, el cual abarca personas que presenten enfermedades o trastornos urológicos.	0.11	4	0.44
O2	Tendencia creciente de demanda de pacientes con patologías tratadas en el servicio especializado de urología.	0.09	4	0.36
O3	Acceso al financiamiento a tasas competitivas del mercado para llevar a cabo inversiones.	0.11	4	0.44
O4	Alto nivel de posicionamiento en el mercado local ante la próxima demanda turística.	0.07	3	0.21
O5	Posibilidad de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas en el sector salud.	0.05	2	0.10
O6	La apertura económica permite a Uroavan la facilidad de importación respecto a tecnología que contribuya en el nivel de calidad de los servicios.	0.06	3	0.18
O7	Existe una mínima oferta por parte de servicios especializados en urología en el mercado peruano.	0.08	4	0.32
O8	Recuperación del turismo por salud en el país por servicios en urología de calidad a costos más accesibles y competitivos.	0.07	3	0.21
Amenazas				
A1	La competencia generada por las condiciones nuevas del mercado y reglamentaciones en materia de la salud humana.	0.06	4	0.24
A2	Incremento de centros de salud públicos y privados con menores costos y trato mejor al usuario.	0.08	4	0.32
A3	Desconocimiento de la variedad de servicios de urología por parte del público objetivo.	0.04	4	0.16
A4	Incremento de pacientes que requieren de internamiento.	0.04	3	0.12
A5	Cambios en el contexto sociopolítico y económico	0.04	3	0.12
A6	Inadecuada política de los recursos humanos en el sector.	0.04	3	0.11
A7	Falta de control por el Estado acerca de personas naturales que brinden servicios especializados en urología de modo informal.	0.03	3	0.09
A8	Consolidación del sector salud pública como principal lugar de atención en modalidad gratuita.	0.03	3	0.09
Total		1.00		3.51

Nota. Basado en información obtenida de la administración de Uroavan S.A.C.

Figura 2

Matriz Interna – Externa (MIE)



Nota. Basado en información obtenida de la administración de Uroavan S.A.C.

Figura 3

Análisis FODA de Uroavan

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Profesionales de la salud altamente calificados y con vasta experiencia.</p> <p>F2 Amplia gama de los servicios de salud especializados en la rama de urología.</p> <p>F3 El conjunto de servicios de urología es integral a partir de la consulta hasta el seguimiento post recuperación.</p> <p>F4 Suscripción de servicios con otras entidades para el caso de sala de operaciones y de procedimientos, además de farmacia.</p> <p>F5 Equipos acorde a las necesidades para la adecuada prestación de servicios, considerando el nivel de complejidad.</p> <p>F6 Gran afluencia de usuarios que le permite el auto sostenimiento.</p> <p>F7 Historial de pacientes atendidos con datos actualizados.</p> <p>F8 Capital social en cuentas de ahorro y disponibles para inversión.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 Carencia de capacitaciones continuas dirigidas al personal asistencial y administrativo.</p> <p>D2 No se cuenta con especialista en andrología ni se realiza urología pediátrica.</p> <p>D3 Altos costos en los paquetes de cirugía al tercerizar la sala de operaciones y de procedimiento con la clínica La Luz.</p> <p>D4 Insuficiente infraestructura para áreas como urgencia, sala de operaciones, sala de procedimientos, farmacia, archivo, etc.</p> <p>D5 Débil cultura organizacional que contribuya en la cohesión y alineamiento entre los trabajadores de la empresa.</p> <p>D6 Ubicación alejada del centro de la ciudad y de zonas que presenten mayor afluencia de personas.</p> <p>D7 Falta de promoción de los servicios especializados que brinda el centro de salud Uroavan.</p> <p>D8 Tiempos muertos causarían cierto nivel de capacidad ociosa lo cual provoca un cuello de botella.</p>
	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>FO1 Desarrollar la marca corporativa para convertir la empresa de salud especializado en servicios de urología en franquicia.</p> <p>FO2 Monitorear la información de los pacientes para el seguimiento post servicio que contribuya en la fidelización de los usuarios, como obsequiarles algún contenido informativo que complemente la consulta.</p> <p>FO3 Expandir el centro de salud especializado en urología a otras regiones del sur del Perú y/o norte de Chile, manteniendo el modelo de capital humano, calidad, tecnología y eficiencia en los resultados.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>DO1 Estandarizar los procedimientos que implican los diferentes servicios de urología por el equipo de trabajo que conforma la empresa.</p> <p>DO2 Planificar el traslado de la empresa a un punto estratégico céntrico en la ciudad de Tacna para la afluencia turística una vez haya sido aperturado la frontera entre Tacna y Arica.</p> <p>DO3 Intensificar la inversión en marketing a través de interacciones en las redes sociales para el fortalecimiento de la marca corporativa en el mercado local, nacional e internacional.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Crecimiento del público objetivo, el cual abarca personas que presenten enfermedades o trastornos urológicos.</p> <p>O2 Tendencia creciente de demanda de pacientes con patologías tratadas en el servicio especializado de urología.</p> <p>O3 Acceso al financiamiento a tasas competitivas del mercado para llevar a cabo inversiones.</p> <p>O4 Alto nivel de posicionamiento en el mercado local ante la próxima demanda turística.</p> <p>O5 Posibilidad de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas en el sector salud.</p> <p>O6 La apertura económica permite la facilidad de importación de tecnología que contribuya en el nivel de calidad de servicios.</p> <p>O7 Existe una mínima oferta por parte de servicios especializados en urología en el mercado peruano.</p> <p>O8 Recuperación del turismo por salud en el país por servicios en urología de calidad a costos más accesibles y competitivos.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>FA1 Medir el nivel de satisfacción del usuario a través del encuestado basado en elementos fundamentales que implica un servicio de calidad.</p> <p>FA2 Realizar capacitaciones a los pacientes y sus familias sobre sus enfermedades, generando mas compromiso en su cuidado.</p> <p>FA3 Promover los servicios especializados en urología en lugares estratégicos como agencias de viaje, centros comerciales, aeropuertos, terminales terrestres, entre otros.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p>DA1 Crear convenios con asociaciones locales y nacionales para enriquecer los servicios de salud en la rama de la urología.</p> <p>DA2 Diseñar una página web médica que permita al consultorio encontrarse en el buscador de Google utilizando el SEO (Search Engine Optimization).</p> <p>DA3 Desarrollar reseñas y testimonios de pacientes contentos con el servicio para lograr la prueba social que implica la generación de confianza.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 La competencia generada por las condiciones nuevas del mercado y reglamentaciones en materia de la salud humana.</p> <p>A2 Incremento de centros de salud públicos y privados con menores costos y trato mejor al usuario.</p> <p>A3 Desconocimiento de la variedad de servicios de urología por parte del público objetivo.</p> <p>A4 Incremento de pacientes que requieren de internamiento.</p> <p>A5 Cambios en el contexto sociopolítico y económico</p> <p>A6 Inadecuada política de los recursos humanos en el sector.</p> <p>A7 Falta de control por el Estado de las personas naturales que brindan servicios especializados en urología de modo informal.</p> <p>A8 Consolidación del sector salud pública como principal lugar de atención en modalidad gratuita.</p>		

Nota. Basado en información obtenida de la administración de Uroavan S.A.C.

1.9. Objetivos estratégicos generales

- Desarrollar un planeamiento estratégico para que la empresa Urología de Avanzada S.A.C. pueda alcanzar sus objetivos en la ciudad de Tacna.
- Diagnosticar el plan de negocio de la empresa Urología de Avanzada S.A.C. a partir de análisis del microentorno y macroentorno.
- Realizar un estudio de mercado para identificar la competencia actual y los clientes potenciales en tiempos de pandemia por COVID-19.
- Determinar la viabilidad comercial de un centro médico para la empresa Urología de Avanzada S.A.C. en la ciudad de Tacna.
- Identificar los procesos técnicos y organizativos necesarios de un centro médico para la empresa Urología de Avanzada S.A.C. en la ciudad de Tacna.
- Determinar la viabilidad financiera de un centro médico para la empresa Urología de Avanzada S.A.C. en la ciudad de Tacna.

1.10. Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta eficaz para analizar el modelo de negocio de manera simplificada a través de una visualización global de la empresa, además de girar entorno la propuesta de valor que se brinda. En la Figura 4 es presentado el modelo Canvas basado en la empresa Urología de Avanzada S.A.C.

Figura 4

Modelo Canvas



Nota. Basado en información obtenida de la administración de Uroavan S.A.C.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE NEGOCIO

2.1. Análisis del microentorno

En el mercado peruano, el sector salud está conformado por tres rubros, sector público, seguro social y sector privado. Considerando ello, para realizar el análisis del microentorno se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2004): poder de negociación con los proveedores y con los clientes, amenaza de nuevos competidores y servicios sustitutos, además de la rivalidad entre competidores. Además, se utilizará el esquema de Hax y Majluf (1997), el cual implica que cada fuerza se determine por el nivel de intensidad en una escala tipo Likert según los factores identificados.

2.1.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se determina por medio de la siguiente regla: un poder mayor de negociación de los proveedores conducirá a que la industria sea menos atractiva, mientras que un poder menor de negociación de los proveedores la convertirá en más atractiva. De esta manera, se considera como criterios de evaluación el personal de salud, proveedores de equipos para servicios de salud especializado en urología y los comercializadores de materiales y/o insumos.

Profesionales de la salud especializados en urología: En relación al Colegio Médico del Perú (2022), los médicos hábiles ascienden a 63 mil 997 de los cuales 990 corresponden a la región de Tacna. Además, de acuerdo a las estadísticas de trámites y servicios en relación a matrícula 2022-2024 se tiene registro de 653 médicos colegiados, registro de 551 de especialidad, 32 de subespecialidad, 46 registros de maestría y 5 de doctorado (Colegio Médico del Perú, 2022). Por lo que se deduce que la cantidad de médicos especializados en urología es limitada y más aún en la región de Tacna, resultando un nivel de poder de negociación de los proveedores relativamente bajo, haciendo a la industria más atractiva. En el caso de la empresa Uroavan, uno de los accionistas lo conforma el Dr. Edgar Alfredo Carcasi Laura, quien es el especialista en urología y gerente general, por lo que se encuentra encargado de funciones administrativas y del diagnóstico y tratamiento de diversas enfermedades morfológicas renales, del aparato urinario y retroperitoneo que afectan a ambos sexos, así como de las enfermedades del aparato genital masculino; lo cual resulta beneficioso para Uroavan, puesto que es quien establece la negociación entre los honorarios por sus servicios con la disponibilidad económica de la propia empresa.

Proveedores de equipos para servicios de salud especializado en urología: En un inicio, es indispensable que una empresa privada especializada en servicios de urología, cuenta con equipos básicos para brindar a sus pacientes óptimas calidades en el consultorio y en la sala de operaciones. Para Uroavan el proveedor de equipos de salud es la empresa Medisonic S.A.C.; no obstante, gracias a la globalización y las redes sociales, existen otras empresas competitivas a disposición en caso de cambio.

Comercializadores de materiales y/o insumos: Existen muchos proveedores de materiales e insumos que son requeridos en los servicios de salud, lo cual conlleva a que los precios de estos sean competitivos y favorables en caso de tener que cambiar de proveedor, haciendo de este modo muy atractivo al sector por la facilidad de adquisición. Para Uroavan, el proveedor es la empresa Alcimar's Medic S.A.C., la cual abastece de productos necesarios durante la actividad de servicios urológicos.

Tabla 4

Poder de negociación de los proveedores

Peso	Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Puntaje ponderado
40%	Profesionales de la salud especializados en urología.	1	2	3	4	5	1.60
32%	Proveedores de equipos para servicios de salud especializado en urología.	1	2	3	4	5	1.28
28%	Comercializadores de materiales y/o insumos.	1	2	3	4	5	1.40
100%	Promedio ponderado	1	2	3	4	5	4.28

Nota. El poder de negociación de los proveedores es de nivel bajo con una influencia positiva que vuelve atractivo al sector salud privado.

2.1.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se determina por la siguiente regla: a mayor poder de negociación menor atractivo será la industria, y a menor poder de negociación mayor atractivo resultará. De esta manera, se considera como criterios de evaluación el número de pacientes locales y el número de pacientes turistas.

Número de clientes provenientes de la localidad de Tacna: Se considera a las personas naturales que necesitan la prestación de servicios médicos en especialidad de urología para el tratamiento y mejora de su estado de salud y la de su familia, los cuales casi no presentan influencia en la fijación de los precios respecto a los diferentes tipos de servicios, puesto que en la mayoría de los casos las calidades que brinda el sector privado son más altas a comparación del sector público. Por lo tanto, considerando la poca oferta de servicios urológicos en Tacna, además de una población proyectada de 430 mil 642 habitantes al 2030 según el INEI (2019), se deduce que el número de personas que demandan servicios urológicos va en aumento, lo cual resulta un bajo nivel de poder de negociación de los clientes locales.

Número de clientes provenientes del turismo interno y externo: Los clientes del turismo interno son aquellos que provienen de otras regiones del país, siendo que según MINCETUR (2018) durante el 2018 se llevaron a cabo más de 900 mil viajes por turismo interno con destino a Tacna, representando el 2,1% del total de viajes a nivel nacional. Por su parte, los clientes del turismo externo corresponden a aquellos que provienen de otros países, donde según MINCETUR (2018) durante el 2018, de la totalidad de los turistas extranjeros que han visitado a Perú, el 28,9% visitó Tacna.

Cabe resaltar que, los extranjeros que vienen a Tacna principalmente provienen de Chile con un 83,0%, Argentina con un 3,3% y Colombia con un 1,8%, entre otros. Estos datos conducen a deducir que existe una tendencia creciente por parte de la población turística que proviene de otras regiones del Perú hacia Tacna, así como población turística proveniente de otros países como es el caso de Chile, por lo que se deduce que el nivel de poder de negociación de turistas es relativamente bajo.

Tabla 5

Poder de negociación de los clientes

Peso	Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Puntaje ponderado
60%	Número de clientes provenientes de la localidad de Tacna.	1	2	3	4	5	2.4
40%	Número de clientes provenientes del turismo interno y externo.	1	2	3	4	5	1.60
100%	Promedio ponderado	1	2	3	4	5	4.00

Nota. El poder de negociación de los clientes es de nivel bajo con una influencia positiva que vuelve atractivo al sector salud privado.

2.1.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores se determina a través de la siguiente regla: una mayor amenaza de nuevos competidores reflejará poca atracción para la industria, y una menor amenaza de nuevos competidores será más atrayente. De esa forma, se considera como criterios de evaluación el efecto de la experiencia, la diferenciación del servicio e identificación de la marca, los costos de cambio de tecnología, necesidades de capital, regulaciones gubernamentales y costo de cambio.

Efecto de la experiencia: Como ya se hizo mención, según el Colegio Médico del Perú (2022), son 990 médicos hábiles en la región de Tacna, de los cuales pocos cuentan con alguna especialidad, más aún en el caso de urología. Por su parte, de acuerdo a la matrícula 2022-2024, a nivel nacional solo se tiene un registro de 551 de especialidad (Colegio Médico del Perú, 2022). Estos datos permiten deducir que el proceso de preparación por parte de los médicos en las diferentes especialidades es lento, lo cual conlleva a que la experiencia ejercida sea retrasada. Por ende, la experiencia representa una gran barrera de entrada para el sector salud privado.

Diferenciación de servicio e identificación de marca: Para marcar diferencia entre la gran variedad de servicios de especialidad derivados de la medicina general, es requerido de amplio conocimiento y experiencia en el rubro, por lo que la diferenciación de servicio resulta ser una barrera de entrada. Por otra parte, la identificación de marca puede llevarse a cabo con mayor facilidad, sin embargo, en el sector salud privado prevalece el nombre del doctor el cual a lo largo de su experiencia es reconocido en un mercado, logrando posicionarse no tanto por el logo o la marca, sino por el mismo nombre de los profesionales de la salud que conforman la empresa. Esto conduce que la identificación de la marca sea una barrera de entrada alta.

Costo de cambio de tecnología y costos del cambio: Debido al veloz avance de la tecnología, el sector de salud debe de adaptarse a las últimas tendencias, lo cual requiere de una inversión consistente que será recuperada recién en el largo plazo. El mismo caso ocurre para el costo de cambio al tratarse de una especialidad en urología. Por lo tanto, estos dos criterios representan barreras de entrada altas.

Necesidades de capital: Llegar a constituir una empresa de salud especializada en urología, implica una gran inversión partiendo de los trámites, adquisición de equipos de costo alto, muebles, accesorios, materiales e insumos, además del alquiler del centro de salud o compra de área del terreno, así como también una inversión en la decoración, marketing y publicidad para la captación de clientes potenciales, además de tener disponibilidad de capital para el pago de las remuneraciones. Es así que las necesidades de capital se posicionan como una barrera de entrada alta.

Tabla 6

Amenaza de nuevos competidores

Peso	Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Puntaje ponderado
22%	Efecto de la experiencia.	1	2	3	4	5	1.10
14%	Diferenciación del servicio.	1	2	3	4	5	0.56
8%	Identificación de la marca.	1	2	3	4	5	0.40
17%	Costos de cambio de tecnología.	1	2	3	4	5	0.85
18%	Necesidades de capital.	1	2	3	4	5	0.90
8%	Regulaciones gubernamentales.	1	2	3	4	5	0.24
13%	Costo de cambio.	1	2	3	4	5	0.65
100%	Promedio ponderado	1	2	3	4	5	4.70

Nota. La amenaza de nuevos competidores es de nivel bajo con una influencia positiva que vuelve muy atractivo al sector salud privado.

Regulaciones gubernamentales: En el Perú, el sector salud se encuentra altamente regulado, lo cual abarca en beneficio tanto para el ámbito público como para el privado. Sin embargo, a consecuencia de la pandemia por COVID-19, todo establecimiento ha tenido que adaptar medidas de bioseguridad y control sanitario para protección de la salud de trabajadores, terceros, visitantes y clientes. De acuerdo a las medidas de seguridad que refiere el Ministerio de Salud del Perú (2020), los establecimientos deben realizar verificación y control constante del distanciamiento social respecto al público y entre mismos trabajadores. Por lo tanto, todo personal debe emplear de modo permanente y en estado bueno, elementos de protección personal como guantes, gorros descartables, mascarillas y uniforme de trabajo, según Resolución Ministerial N^o239-2020-MINSA (Ministerio de Salud del Perú, 2020). Así también, se ha tenido que implementar medidas de limpieza y desinfección en relación a la Resolución Directoral N^o 003-2020-INACAL/DN, la cual indica que se debe incrementar las labores tanto de limpieza como de desinfección de todas aquellas áreas del establecimiento como paredes, pisos, puertas, ventanas, timbres, ascensores, rejas, entradas principales, picaportes, pasamanos, interruptores de luz, barandas, estantería, topes de puertas, gavetas, muebles y áreas comunes, además de todo elemento con el que se tiene algún tipo de constante y directo contacto (Instituto Nacional de Calidad, 2020). Y, el Ministerio de Salud del Perú (2020), hizo mención de las medidas de difusión las cuales también se han implementado en un lugar visible en el ingreso del establecimiento, como el certificado de desinfección, certificado ITSE, licencia de funcionamiento, declaración jurada de todo el personal, avisos con objeto de promover las medidas de bioseguridad frente al COVID-19 y una constancia de capacitación a los trabajadores en relación a las medidas preventivas.

De esta manera, todos aquellos inversionistas o empresas ya constituidas que opten por una reapertura de centro de salud, presentarán mayores dificultades en lineamiento a las regulaciones gubernamentales implicando las Medidas de Bioseguridad y Control Sanitario para prevenir el COVID-19 dentro del contexto que se continúa viviendo, lo cual resulta ser una barrera de entrada moderadamente alta.

2.1.4. Amenaza de servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos se determina por medio de la siguiente regla: una mayor amenaza de los servicios sustitutos representa una atracción menor, mientras que una menor amenaza conduce a una mayor atracción en la industria. De esta manera, se considera como criterios de evaluación la disponibilidad de sustitutos cercanos, los costos de cambio de servicio junto al valor/precio de sustituto, la propensión del comprador frente al sustituto y el nivel de diferenciación del mismo.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Para el sector salud en general, el servicio sustituto más cercano lo conforma la medicina no tradicional, la cual presenta una tendencia moderada a baja por parte de las poblaciones ya que muchas de las enfermedades que padecen las personas son tratadas por médicos especialistas como es el caso de la urología, siendo en ellos quienes más confianza se tiene por la presencia de síntomas insoportables o que puedan agravarse si no son medicadas adecuadamente. En el caso del sector privado, el sustituto vendría a ser el sector salud que lo conforman los hospitales y las postas, así como EsSalud que es la institución pública de seguro social de salud en el Perú, ya que generalmente los precios de los servicios por parte de empresas privadas son relativamente altos.

Propensión del comprador al sustituto: Según Niveles Socio Económicos, el NSE C y D tienden a recurrir al uso de plantas medicinales que conforma la medicina no tradicional, lo cual puede llegar a solucionar algunos problemas de la salud humana que presenten menor gravedad, pero para el caso de enfermedades y tratamientos específicos, es necesario que se acuda a un especialista que permita solucionar el problema de salud presente en el paciente, por lo que al complicarse la situación, las personas realizan un esfuerzo económico para acudir a la medicina tradicional mediante un médico especializado. En el caso del NSE A y B, la mayoría recurre al médico desde el primer síntoma. Por lo tanto, la propensión del comprador frente al servicio sustituto es bajo, lo cual conduce a que la industria sea más atractiva.

Tabla 7

Amenaza de servicios sustitutos

Peso	Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Puntaje ponderado
36%	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	1	2	3	4	5	1.44
24%	Costo de cambio de servicio.	1	2	3	4	5	0.72
22%	Valor/precio de servicio.	1	2	3	4	5	0.66
18%	Propensión del comprador frente al sustituto.	1	2	3	4	5	0.72
100%	Promedio ponderado	1	2	3	4	5	3.54

Nota. La amenaza de servicios sustitutos es de nivel bajo con una influencia positiva que vuelve atractivo al sector salud privado.

Costo de cambio de servicio y valor/precio de sustituto: El costo del cambio en servicios de salud de especialidad es alto para todo paciente que se encuentra en un tratamiento tradicional. Los sustitutos no tienden a cumplir con las funciones mismas a comparación de aquellas que ofrece el sector salud. Por su parte, el sector salud privado por más costoso que pueda llegar ser, las calidades que brinda no son comparadas con aquellas del sector público, puesto que existe gran reclamo de pacientes en EsSalud y por parte de la jurisdicción del MINSA, y es que se trata de la salud humana que en muchos de los casos puede acarrear a peores consecuencias.

2.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores que existen en el mercado, es determinada por medio de la siguiente regla: una mayor rivalidad resultará ser poco atractiva para la industria, mientras que una menor rivalidad será de mayor atracción. De esta manera, se considera como criterios de evaluación el crecimiento relativo de la industria, el número de competidores iguales, la diferenciación del servicio, los precios de los servicios y la rentabilidad de los competidores.

Crecimiento relativo de la industria: Antes de la pandemia por COVID-19, la demanda de servicios de salud en la especialidad de urología se encontraba en un alto crecimiento debido a la contribución por parte del mercado turística, quienes decidían atenderse por especialistas de la ciudad de Tacna principalmente por las calidades de los servicios a precios más accesibles. Hoy en día, aún existe demanda por parte del mercado local, puesto que cada vez más las personas toman conciencia de los problemas que puede acarrear en el tiempo si no son tratadas prematuramente,

Número de competidores iguales: En el sector salud privado, la competencia se encuentra dada por un pequeño grupo de empresas de salud especializadas en urología, siendo los principales competidores las empresas Urocentro Tacna y Urología Integral Tacna, además, es considerado también como competidores la clínica Isabel y la clínica La Luz debido a que son centros de salud privado que cuentan con mayores servicios que complementan las necesidades de los pacientes.

Diferenciación del servicio: Actualmente, los competidores en la ciudad de Tacna presentan básicas instalaciones para llevar a cabo los servicios de salud en la especialidad de urología, y es que se requiere de mayor inversión para poder establecer un centro de salud con todas las áreas necesarias como una sala de operaciones, además de equipos modernos con las últimas tendencias del mercado que permitan brindar los servicios en las mejores calidades. Por lo tanto, para una alta diferenciación en el servicio de urología, aparte de contar con profesionales competentes en el rubro, se requiere de mayor inversión económica para las instalaciones lo cual conlleva a una baja atracción para los inversores en la industria.

Precios de los servicios y rentabilidad de los competidores: Pese a la inflación actual en el Perú debido a diversos factores que continúan perjudicando a la economía peruana, los precios respecto a los servicios de urología siguen siendo atractivos para el sector debido al cuantioso margen de ganancia que obtienen por cada consulta y tratamiento, más aún cuando se trata de operaciones. Por lo tanto, las empresas que brindan servicios de urología establecen sus propios precios que los pacientes deben acceder, lo cual resulta ser más rentable para la industria.

Tabla 8*Rivalidad entre los competidores existentes*

Peso	Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Puntaje ponderado
24%	Crecimiento relativo de la industria.	1	2	3	4	5	0.96
16%	Número de competidores iguales.	1	2	3	4	5	0.64
18%	Diferenciación del servicio.	1	2	3	4	5	0.90
20%	Precios de los servicios.	1	2	3	4	5	0.80
22%	Rentabilidad de los competidores.	1	2	3	4	5	1.10
100%	Promedio ponderado	1	2	3	4	5	4.40

Nota. La rivalidad entre los competidores existentes es de nivel bajo con una influencia positiva que vuelve atractivo al sector salud privado.

2.1.6. Conclusiones del análisis del microentorno**Tabla 9***Matriz de impacto del microentorno*

Peso	Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Puntaje ponderado
20%	Poder de negociación de los proveedores.	1	2	3	4	5	0.80
20%	Poder de negociación de los clientes.	1	2	3	4	5	0.80
20%	Amenaza de nuevos competidores.	1	2	3	4	5	1.00
20%	Amenaza de servicios sustitutos.	1	2	3	4	5	0.80
20%	Rivalidad entre los competidores existentes.	1	2	3	4	5	0.80
100%	Promedio ponderado	1	2	3	4	5	4.20

Nota. El impacto del microentorno para el sector salud privado es positivo.

2.2. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno se lleva a cabo a través de la herramienta PEST, el cual permite identificar los factores del entorno general influyentes en las empresas, a partir del ámbito político y legal, económico, social y demográfico, y tecnológico, con el propósito de construir la matriz de impacto en cada factor y demostrar de qué manera incide en la empresa Uroavan - Urología de Avanzada S.A.C.

2.2.1. Entorno político y legal

Contexto político y jurídico: La situación de la nación andina se encuentra inestable a causa de una crisis en el gobierno del presidente Pedro Castillo desde que asumió el cargo el 28 de julio del 2021, principalmente debido a que el presidente Pedro Castillo ha realizado cuatro cambios en su gabinete en menos de seis meses. La Fiscalía de Perú allanó con propósitos de incautación el respectivo Palacio de Gobierno y 14 inmuebles asociados en la investigación por presunto direccionamiento en la compra de biodiésel B100 bajo el cargo de Petroperú, en favor de una privada empresa, resultando ser este suceso el tercer escándalo que deslumbra al actual presidente. Es así que, se ha provocado un alza en los precios correspondientes al combustible lo cual acarreó protestas y bloqueos protagonizados por los transportistas desde el 28 de marzo de 2022. Además, las manifestaciones por parte de diversos sectores económicos se ven reflejadas como desfavorable para el desarrollo político del país, incluyendo el sector salud, lo cual conlleva una vez más al Perú a ser visto como ingobernable en perspectivas de una nueva crisis política.

Importancia del sector salud para el actual Gobierno: Así mismo, existe gran disconformidad en la administración de los servicios públicos, resaltando el sector de la salud y todos los beneficios médicos que inciden de forma negativa en la prestación de atenciones. Dentro del ámbito legal del sector salud, señala la Constitución Política del Perú de 1993 que, el Estado determina la política nacional de salud y el Poder Ejecutivo norma y supervisa la aplicación, por lo que es responsable del diseño y conducción en modo plural y descentralizadora para brindar facilidad a todos respecto al equitativo acceso a los servicios de salud (Constitución Política del Perú de 1993, 1993). Por su parte, la Ley N° 29344 llegó a establecer los mecanismos respecto a la implementación y desarrollo del universal aseguramiento en salud (Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud, 2009). En la norma en mención, es señalado que las entidades prestadoras de salud son todas aquellas instituciones y empresas tanto públicas como privadas, distintas de EsSalud, que presentan como objetivo cubrir servicios de atención de salud, con propia infraestructura o de terceros.

Norma técnica de salud frente a la pandemia por COVID-19: Como es sabido, hoy en día a nivel mundial, se ha tenido un gran incremento de número de casos confirmados, sospechosos y de mortalidad a consecuencia del COVID-19. El MINSA (2020) hace mención de las causas principales de mortalidad vinculadas a comorbilidad como Hipertensión Arterial con un 36%, Diabetes Mellitus tipo 2 con un 36%, obesidad con un 19,5%, y la influencia de letalidad en relación a la actualidad es cerca de 2,72%, con 782 fallecidos hasta el entonces 26 de mayo de 2020. El epidemiológico comportamiento de la población perjudicada, prácticamente son adultos mayores y luego adultos, resaltando en mayoría casos de personas varones.

La Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS) frente a la situación, recomienda a todas las naciones afectadas el fortalecimiento de la respuesta de servicios de salud con la finalidad de salvar vidas y poder así garantizar la capacidad de dar respuesta oportuna a través de medidas de reorganización y ampliación gradual en relación a los servicios en el panorama de la pandemia por COVID-19, (Organización Panamericana de la Salud, 2020). Por consiguiente, los servicios de salud deben ser abordados con distintos enfoques, partiendo del sistémico integral e integrado, gestión de riesgos en salud, basado en procesos, política nacional de redes integradas de salud y el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación.

Tabla 10

Matriz de impacto del entorno político y legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Contexto político y jurídico.	- Situación política inestable. - Incertidumbre en la continuidad jurídica.	- Desconfianza de los inversionistas con perspectivas a corto y mediano plazo. - Regular atracción del país como confiable socio.	A
Importancia del sector salud para el actual Gobierno.	Disconformidad en la administración de los servicios de salud pública.	Mejoramiento del acceso a los servicios médicos para la protección social de toda la población peruana.	O
Norma técnica de salud frente a la pandemia por COVID-19	Adecuación e implementación de la organización tanto articulada como integrada respecto a los servicios de salud.	Contribución en la reducción del impacto sanitario ante la pandemia por COVID-19.	O

Nota. El impacto del entorno político y legal es positivo.

2.2.2. Entorno económico

Economía mundial: Los principales indicadores para tener noción del actual contexto de la economía mundial lo conforma el PBI con un crecimiento del 5,9%, siendo en América Latina y el Caribe del 6,3%, y la inflación el cual tuvo un shock provocado por el precio mayor en alimentos y petróleo, teniendo una elevación de 2,7% en 2020 a 4,8% en 2021, que resulta ser la inflación más alta en los 20 últimos años, lo cual ha provocado que varias economías desarrolladas y emergentes tengan que incrementar sus tasas de referencia (Fondo Monetario Internacional, 2021).

Economía peruana: De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, el PBI respecto a 2021 cerró con 13,3%, siendo los sectores de alojamiento y restaurantes (43,3%) y construcción (34,7%) los que lograron obtener mayores expansiones en relación al 2020 (Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima, 2022). Así también, se incrementó la inversión pública en el ámbito del gobierno nacional, regional y local, donde las políticas expansivas se dieron para el aceleramiento de la recuperación de la situación económica del país respectivamente.

Inversión privada y pública: La inversión privada y pública tuvo repunte de 36,6% y 28,3%, siendo determinantes para crecimiento del PBI peruano. Por su parte, entre los proyectos de infraestructura destacó tanto la Línea 2 del Metro de Lima como la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. En la inversión pública, se consignó recursos a los sectores transporte, saneamiento, educación y proyectos de reconstrucción. La favorable evolución de la demanda externa impulsó el crecimiento de exportaciones con 13,3%, sin embargo, no superó la caída del 2020 (-20,8%).

Inversión en el sector salud del Perú: El presupuesto del sector salud para el 2022 abarca un gasto anual de S/ 22 000 millones, lo cual representa un 6% mayor a comparación del 2021, como prioridades en el financiamiento de la prevención y atención de la pandemia frente al COVID-19. Con respecto a la situación laboral, se sostiene la priorización del incremento de la valoración principal que forma parte de la económica compensación que se brinda a los trabajadores de la salud en el marco del Decreto Legislativo N° 1153 (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021). Por otra parte, en lineamiento a la Ley 26842, la responsabilidad del Estado corresponde a la regulación, vigilancia y promoción de la salud en el Perú (Ley General de Salud, 1997). Sin embargo, el sector público en salud resulta ser un competidor directo para el sector privado, lo cual se ve reflejado como una amenaza para todo profesional de la salud que se encuentre laborando independientemente.

Gasto público en salud: Los resultados a nivel departamental evidencian que existe un espacio para la mejora del gasto en salud, siendo un avance en la ejecución presupuestal en relación a las partidas clave que se concentraron en la adquisición de medicamentos, vacunas, construcción de infraestructura sanitaria, suministros médicos y pago a los trabajadores de salud. Los departamentos con ejecución mayor fueron Huancavelica con un 98,6% e Ica con 98,1%. Con respecto a la eficiencia de gasto en salud, los resultados manifiestan que los departamentos de Piura, Ucayali y Loreto, se encuentran laborando en niveles subóptimos a comparativa de otros como La Libertad, Ica y Lambayeque, lo cual conduce a evidenciar que los demás departamentos podrían obtener mejores en sus indicadores principales de salud para poder atender a las poblaciones manteniendo sus presupuestos de manera estable.

Tabla 11*Matriz de impacto del entorno económico*

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Economía mundial.	Economía global con tendencia al crecimiento en los próximos años.	Incremento de las exportaciones peruanas.	O
Economía peruana.	Economía peruana con tendencia al crecimiento en los próximos años.	Mejora en el poder adquisitivo de la población peruana	O
Inversión pública y privada en el Perú.	Crecimiento del PBI peruano.	Desarrollo y crecimiento de la economía peruana.	O
Inversión en el sector salud del Perú.	Incremento en el presupuesto del sector salud.	Mayor accesibilidad por parte de la población al servicio de salud.	O
Gasto público en salud en el Perú.	Incremento del consumo de la población peruana.	Mayores ingresos económicos.	O

Nota. El impacto del entorno económico es positivo.

2.2.3. Entorno social y demográfico

Tamaño de la población peruana: El Perú alcanza los 32 millones 625 mil 948 habitantes al 30 de junio de 2020, donde 16 millones 190 mil 895 implica la población masculina y 16 millones 435 mil 53 corresponde a población femenina; así también, la población en términos absolutos continúa incrementando debido a la proporción relevante de los jóvenes donde la fecundidad es mayor y por la ola de migración respecto a la población venezolana. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). A nivel departamental, Tacna ha mantenido una tendencia creciente en la población, con proyección de alcanzar los 430 mil 642 habitantes al periodo 2030.

Fecundidad y mortalidad: De acuerdo a las oficiales proyecciones del Perú, la tasa global de fecundidad (TGF) respecto al 2020 se logra estimar en 2,2 hijos/as por mujer, siendo que el nivel de reemplazo generacional será logrado al 2023, referido al punto en donde cada mujer procreará una hija o hijo en promedio a lo largo de la vida reproductiva (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). De esta manera, presenta la tasa bruta de natalidad una disminución, logrando alcanzar al 2020 un nivel de 17,4 nacimientos por cada mil habitantes, siendo una situación similar con la tasa bruta de mortalidad que logró 5,9 defunciones cada mil habitantes, por lo que se espera que prevalezca a causa del proceso de envejecimiento.

Esperanza de vida y mortalidad infantil: En las últimas tres décadas, la esperanza de vida respecto a la población peruana ha aumentado en cerca de 11 años, siendo que, de mantenerse constantes las implicancias de mortalidad del 2020, la población peruana vivirá promedio 76,9 años (74, en hombres y 79,5 en mujeres). Por su parte, uno de los factores más estrechamente asociados con el incremento de la esperanza de vida es el descenso de la tasa de mortalidad infantil, la cual indica un valor de 12,6 defunciones de menores de un año de edad por cada mil nacidos vivos para el año 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Tasa de actividad económica: Al 2019, la tasa de actividad de la población peruana en edad de trabajar se situó en 71,6%, presentando diferencias entre género masculino y femenino, donde la tasa de actividad de mujeres fue 64,0% y de hombres de 79,8%, lo cual evidencia que el género femenino tuvo menos posibilidades de participar en el ámbito laboral (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Tasa de desempleo: En relación a la población económicamente activa, la tasa de desempleo fue de 4,6% en el área urbana en el 2019, donde tuvo mayor incidencia en las mujeres (5,1%) a comparación de los hombres (4,2%), por lo que la desaceleración económica en el Perú ahondó estas brechas con mayor consecuente precarización de las generales condiciones de las mujeres en el ámbito laboral.

Niveles Socio Económicos: Con respecto a los perfiles socioeconómicos del Perú al 2021, se estima que existen 9 millones de hogares que albergan alrededor de 33 millones de habitantes, donde la distribución socioeconómica de hogares respecto al NSE A en el 2019 fue de 1,8%, en el 2020 de 1,6% y en el 2021 de 1,0%, resultando una tendencia decreciente; para el NSE B fue de 10,5% en 2019, de 10,8% en 2020 y 9.0% en 2021, obteniendo una tendencia decreciente; en relación al NSE C fue de 26,7% en 2019, de 27,7% en 2020 y de 28.5% en 2021, siendo tendencia creciente; seguidamente para el NSE D fue de 26,8% en 2019, de 24,8% en 2020 y 26,2% en 2021, reflejando tendencia creciente; y respecto al NSE E fue de 34,2% en el 2019, de 35,1% en el 2020 y 35,3% en el 2021, lo cual indica una decaída que se elevó para el último año. En Tacna, el NSE AB conformaron el 10,1%, el NSE C conformó el 40,4%, el NSE D conformó el 39,0% y el NSE E el 10,5% al 2019 respectivamente.

Médicos especializados: De acuerdo a la Dirección General de Personal de la Salud, el personal de salud tuvo crecimiento en 4% del 2015 al 2016, además el número de médicos especialistas peruanos para el 2016 ascendió a 18.028, donde el 46% y 34% corresponden al Ministerio de Salud y EsSalud respectivamente, mientras que en el sector privado trabaja el 15% (Ministerio de Salud del Perú, 2016).

Morbilidad en enfermedades urológicas: La tasa de morbilidad del aparato urinario se encuentre en crecimiento, donde la morbilidad de hospitalización respecto a enfermedades del sistema urinario es 1,3% en 2011-2015 (Guillen y Casas, 2019).

Tabla 12

Matriz de impacto del entorno social y demográfico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Tamaño de la población peruana.	<ul style="list-style-type: none"> – La tasa de crecimiento de la población es positiva. – Población en Tacna creciente. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mayores ingresos por demanda de servicios de salud. – Mayores ingresos en Tacna. 	O
Fecundidad y mortalidad peruana.	La tasa global de fecundación (TGF) es estable.	Incremento de la necesidad de atenciones médicas.	O
Esperanza de vida y mortalidad infantil en Perú.	Tasa de mortalidad infantil estable.	Mayor interés y preocupación por el cuidado de la salud.	O
Población económicamente activa (PEA).	Tasa de actividad económica positiva.	Incremento de ingresos económicos.	O
Desempleo en el Perú.	La tasa de desempleo es estable.	Reducción de ingresos.	A
Niveles Socio Económicos en Perú.	Incremento del poder adquisitivo de la población peruana.	Incremento de ingresos económicos.	O
Médicos especializados en Perú.	Menor oferta de médicos especializados.	Mayor demanda de servicios de salud en especialidades.	O
Morbilidad de enfermedades urológicas.	Incremento de enfermedades urológicas.	Mayor demanda de servicios de salud en urología.	O

Nota. El impacto del entorno social y demográfico es positivo.

2.2.4. Entorno tecnológico

Inversión en investigación y desarrollo (I+D): En relación a los resultados obtenidos en el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo dirigido a Centros de Investigación 2016, el Perú es el país que menos invierte en I+D, presentando gasto del 0,08% del PBI. Esta distancia se incrementa cuando es comparada con el gasto en I+D del Perú con la ponderación de América Latina, donde el porcentaje es de 0,75% respecto al PBI, resultado ser aún más diferenciada cuando se implican los datos del promedio de países que son economías miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), cuyos porcentajes de gasto que corresponden a I+D superan un porcentaje de 2% del PBI; no obstante, de acuerdo a las actividades de inversión en I+D, las ciencias médicas y de salud en el 2015 tuvo una mejora de 8,2% a 9,8%, lo cual permite deducir que hay un incremento ligero en la inversión peruana en el sector salud, con tendencia de seguir desarrollándose (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2017).

Uso de tecnologías de información (TIC): De acuerdo a la actividad económica, se obtuvo un 29,2% de empresas que se dedican a la atención de la salud humana y de asistencia social las cuales invirtieron en ciencia y tecnología. En trabajo conjunto, para toda actividad económica resulta las redes sociales una gran herramienta, por lo que hoy en día significa una estrategia que mientras mejor sea estructurada, conducirá a la obtención de mayores ingresos económicos, además de diferenciarse de la competitividad que es cada vez mayor. Además, a través de los distintos medios de comunicación, se puede lograr vender mejor la idea de los servicios de salud, con una mayor cobertura de mercado en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Tecnología médica: La salud humana es sostenida de forma cada vez más significativa por los desarrollos tanto científicos como tecnológicos, por lo que los avances en ambos ámbitos son cada vez más veloces, en particular los asociados a la investigación específica, como el caso de urología. Por lo tanto, se deduce que mientras la ciencia y tecnología en la especialidad de urología avancen, se crearán condiciones mejores para poder atender las enfermedades por medio de mejores tratamientos para la población, aseverando soluciones y medidas de prevención. Por parte del sector público, existe un lento crecimiento por parte de la implementación en tecnología médica, no obstante, en el sector salud privado, la inversión es cada vez mayor pero solo por algunos profesionales de la salud especializados que deciden independizarse para brindar mejores calidades y cubrir demandas insatisfechas.

Tabla 13

Matriz de impacto del entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Inversión en investigación y desarrollo (I+D).	- Inversión no significativa en ciencia y tecnología por parte del sector salud. - Incremento del gasto en I+D en el sector salud.	Incremento de ingresos económicos para adquisición de servicios de salud por parte del sector privado.	O
Uso de tecnologías de información (TIC).	Tecnologías de información más accesibles para los servicios de salud.	Mayor y mejor comunicación con el público objetivo.	O
Tecnología médica.	- Lento crecimiento de la tecnología médica en el sector salud público. - Desarrollo constante de equipos médicos especializados.	- Mayor oportunidad de competitividad y posicionamiento por parte de empresas privadas de la salud. - Mayores calidades en los servicios de salud.	O

Nota. El impacto del entorno tecnológico es positivo.

2.2.5. Conclusiones del análisis del macroentorno

Tabla 14

Matriz de impacto del macroentorno

Ámbito de estudio	Variable	Conclusión	O/A
Entorno político y legal	Se ha identificado dos variables: el contexto político y jurídico, y la importancia del sector salud para el actual Gobierno.	Pese a la situación inestable por parte del contexto político y jurídico, la disconformidad en la administración de los servicios de salud pública conduce a ser una gran oportunidad para la inversión privada.	O
Entorno económico	Se ha identificado cinco variables: economía mundial, economía peruana, inversión pública y privada, inversión en el sector salud, y el gasto público en salud en el Perú.	Debido a la pandemia del COVID-19, la economía peruana y mundial fue afectada severamente, sin embargo, hoy en día se presenta una recuperación con tendencias crecientes en sus diferentes ejes, lo cual resulta ser una oportunidad para el sector.	O
Entorno social y demográfico	Se identificaron nueve variables: tamaño de la población peruana, fecundidad y mortalidad, esperanza de vida, PEA, desempleo, NSE, médicos especializados y morbilidad en enfermedades urológicas.	Se concluye como una oportunidad para el sector salud privado, específicamente en la especialidad de urología, puesto que existe poca oferta de servicios urológicos lo cual conlleva a obtener mayor demanda y, por ende, mayores ingresos económicos.	O
Entorno Tecnológico	Se identificaron tres variables: inversión en investigación y desarrollo (I+D), uso de tecnologías de información (TIC), y tecnología médica.	Las nuevas tendencias en el ámbito tecnológico conducen a tener a disposición de equipos médicos especializados para brindar una mayor calidad en el servicio de urología, además de herramientas para llegar al público objetivo.	O

Nota. El impacto del macroentorno para el sector salud privado es positivo.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Oferta

3.1.1. Análisis de competencia directa

El objetivo del estudio de oferta es conocer diferentes propuestas que existen en el mercado de Tacna para cubrir la demanda local y demanda turística en servicios de urología. Por un lado, se encuentran las empresas Urocentro Tacna y Urología Integral Tacna, que brindan servicios de urología general y de la próstata, pero no urología láser ni cuentan con sala de operaciones. Por su parte, Clínica Isabel y Clínica La Luz tampoco brindan urología láser, pero si presentan sala de operaciones.

- Urocentro Tacna: UroCentro es una empresa privada en servicios de urología que trabaja diariamente para poder brindar soluciones urológicas asistiendo al paciente en el diagnóstico y tratamiento de las diversas patologías de la especialidad. Brinda servicios médicos relacionados a la especialidad desde consultas hasta intervenciones quirúrgicas. Así también, cuenta con un equipo de profesionales de significativa trayectoria en lo asistencial y en el campo de la investigación, por lo que trabaja con tendencias más avanzadas tanto en el tratamiento como en la prevención de enfermedades. Entre los servicios que brinda: litotricia, urodinamia, ondas de choque, ecografía urológica, infertilidad, videoendoscopia y laparoscopia, cirugía de la próstata y descarte de cáncer de próstata. Cuenta con equipos e instalaciones de nivel alto para poder garantizar una excelente experiencia a todos sus pacientes.

Figura 5

Logo de la clínica UroCentro



Nota. Extraído de la página web de UroCentro (2022).

Como se puede observar en la Figura 5, la clínica UroCentro presenta un logo llamativo que permite a la empresa poder identificarse con servicios de salud en la especialidad de urología, siendo particularmente única ante sus competidores a nivel local, regional y nacional, con proyección internacional.

Figura 6

Portal de la página web de la clínica UroCentro



Nota. Extraído de la página web de UroCentro (2022).

Figura 7

Página de facebook de la clínica UroCentro



Nota. Extraído de la página web facebook de UroCentro (2022).

- Urología Integral Tacna: Consultorio especializado en urología que cuenta con las instalaciones básicas para poder atender a su mercado en la ciudad de Tacna. En la Figura 8 se puede observar el logo de la empresa, en la Figura 9 el directorio de mapa y en la Figura 10 su página *Facebook* respectivamente.

Figura 8

Logo de Urología Integral Tacna



Nota. Extraído de la página web facebook de Urología Integral Tacna (2022).

Figura 9

Directorio de mapa del centro de salud Urología Integral Tacna



Nota. Extraído del Directorio de Mapa de la empresa, VYMaps (2022).

Figura 10

Página de facebook del centro de salud Urología Integral Tacna



Nota. Extraído de la página web facebook de Urología Integral Tacna (2022).

- Clínica Isabel Tacna: Es un centro de salud privado ubicado en la ciudad de Tacna que cuenta con más de 80 médicos especialistas, específicamente con 4 médicos urólogos a disposición en los diferentes servicios que cubre la clínica. Al tratarse de una mediana empresa, cuenta con mayores instalaciones como una sala de operaciones propia donde se llevan a cabo diversos procedimientos, resultado ser una gran ventaja por parte del staff de médicos. En la Figura 11 se puede apreciar el logo de la Clínica Isabel Tacna, la cual manifiesta su compromiso para con la salud de la población, en la Figura 12 el portal de su página web la cual se visualiza profesionalismo y claridad para el público en general, y en la Figura 13 la página web *Facebook* que le sirve de gran ayuda como medio publicitario y de comunicación para el mercado.

Figura 11

Logo de la Clínica Isabel Tacna



Nota. Extraído de la página web de la Clínica Isabel Tacna (2022).

Figura 12

Portal de la página web de la Clínica Isabel Tacna



Nota. Extraído de la página web de la Clínica Isabel Tacna (2022).

Figura 13

Página de facebook de la Clínica Isabel Tacna



Nota. Extraído de la página web facebook de la Clínica Isabel Tacna (2022).

- Clínica La Luz: Es el centro de salud privado más grande de la ciudad de Tacna, puesto que fue una de las últimas construcciones en servicios de salud humana que cuenta con especialistas en las diferentes ramas de la medicina, implicando aquellos servicios de la especialidad de urología.

Figura 14

Logo de la Clínica La Luz



Nota. Extraído de la página web de la Clínica La Luz (2022).

Figura 15

Portal de la página web de la Clínica La Luz



Nota. Extraído de la página web de la Clínica La Luz (2022).

Figura 16

Página de facebook de la Clínica La Luz



Nota. Extraído de la página web facebook de la Clínica La Luz (2022).

3.1.2. Análisis de competencia indirecta

- Hospital Hipólito Unanue: Cuenta con un equipo de profesionales de alta capacitación para brindar diferentes tipos de servicios de salud con la finalidad de poder lograr el diagnóstico y tratamiento adecuado de enfermedades en los pacientes. Como hospital, cubre servicios de salud en la especialidad de urología, sin embargo, al ser una institución pública se convierte como una competencia indirecta para Uroavan que es una empresa privada.

Figura 17

Logo del Hospital Regional Hipólito Unanue de Tacna



Nota. Extraído de la página web del Hospital Regional Hipólito Unanue de Tacna (2022).

Figura 18

Portal de la página web del Hospital Regional Hipólito Unanue de Tacna



Nota. Extraído de la página web del Hospital Regional Hipólito Unanue de Tacna (2022).

- EsSalud Tacna: El Seguro Social de Salud - EsSalud brinda prestaciones de salud, económicas y sociales a aquellas personas que se encuentran aseguradas mediante una gestión innovadora y eficiente que garantiza la protección financiera de las integrales prestaciones. Es un centro de salud sólido con presencia y la mayoría de las regiones del Perú, por lo que cuenta con servicios en la especialidad de urología, no obstante, para ser atendidos los pacientes tienen que recurrir a un proceso largo por lo que sus mecanismos de atención son diferentes a los de una tradicional empresa privada.

Figura 19

Logo de EsSalud



Nota. Extraído de la página web de de EsSalud.

Figura 20

Portal de la página web de EsSalud



Nota. Extraído de la página web de de EsSalud.

Es así que, con el propósito de realizar una segmentación de la oferta de competidores actuales en la ciudad de Tacna en relación al servicio de salud especializado en urología, se ha realizado la clasificación de la oferta de acuerdo al sector que corresponden, al nivel socio económico de clientes que se enfocan, ubicación, tipo de seguro de salud que ofrecen, si cuentan con urología láser y con sala de operaciones para servicios específicos.

Tabla 15

Estudio de la oferta

Establecimientos con servicios de urología	Sector	Nivel NSE	Ubicación (distrito)	Seguro de salud	Urología láser	Sala de operaciones
Hospital Hipólito Unanue	Público	D y E	Tacna	Sistema Integral de Salud	No	Si
EsSalud Tacna	Público	C y D	Pocollay	Seguro Social de Salud	No	Si
Urocentro Tacna	Privado	A, B	Tacna	Particular	No	No
Urología Integral Tacna	Privado	A, B	Tacna	Particular	No	No
Clínica Isabel	Privado	A, B y C	Tacna	Particular	No	Si
Clínica La Luz	Privado	A, B y C	Tacna	Particular	No	Si

Nota. La tabla presenta los establecimientos de salud especializados en servicios de urología de la ciudad de Tacna.

En la Tabla 15 se presenta la segmentación de los establecimientos de salud que brindan servicios en la especialidad de urología en la ciudad de Tacna, donde se puede interpretar que existen entes tanto del sector público como del sector privado, pero son solo aquellos establecimientos privados los cuales se focalizan en el NSE A, B y C, puesto que son aquellos clientes potenciales que presentan mayor solvencia económica para la adquisición de los diferentes servicios que se brinda en el mercado.

Además, la oferta por parte del sector privado es poca en la ciudad de Tacna, ya que solo cuatro establecimientos se encuentran constituidos como empresas competentes como para brindar un servicio más completo y de confianza al mercado de Tacna y mercado turístico, por lo que se deduce que existen pocos médicos urólogos que cuenten con disposición financiera suficiente como para ingresar en el mercado competitivo existente hoy en día para satisfacer a la demanda del mercado.

3.2. Demanda

3.2.1. Perfil del cliente objetivo

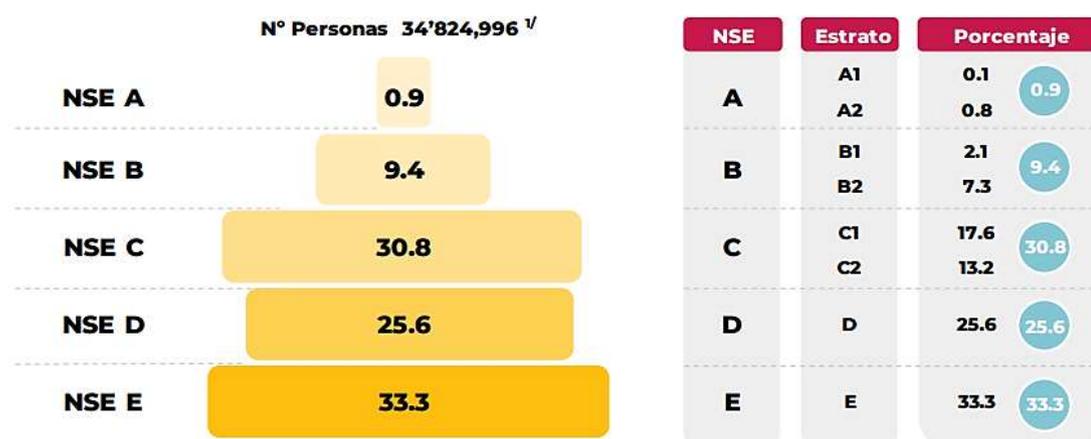
La implementación de un centro de salud para la empresa privada Uroavan, Urología de Avanzada S.A.C. en la ciudad de Tacna, se encuentra enfocado en toda persona que presente alguna enfermedad morfológica renal, respecto al aparato urinario y retro-peritoneo que afectan a ambos géneros, así como también aquellas enfermedades en relación al aparato genital masculino sin diferencia de edades, por lo cual requiera de atención inmediata y de calidad para ingresar a un tratamiento que le permita solucionar su problema de salud. Y es que, los servicios de urología que la empresa Uroavan S.A.C. viene ofreciendo al mercado tacneño es especializado, pero aún carece de mayores procedimientos y una sala para llevar a cabo operaciones, siendo estos los principales motivos de la implementación de un centro médico que cuente con todo lo necesario para poder brindar un servicio de calidad y competitivo.

La información estadística se encuentra basada en el reporte APEIM (2021) y la segmentación del mercado objetivo corresponde a:

- Demográfica: Hombres y mujeres a partir de los 18 años de edad a más.
- Nivel Socio Económico: Los servicios de Uroavan S.A.C. se encuentran enfocados a personas del NSE A, B y C.
- Psicográfica: Disposición a gastar en servicios de salud para bienestar propio.
- Geografía: Personas que residan en el departamento de Tacna.

Figura 21

Distribución de personas según NSE 2021, Perú Total

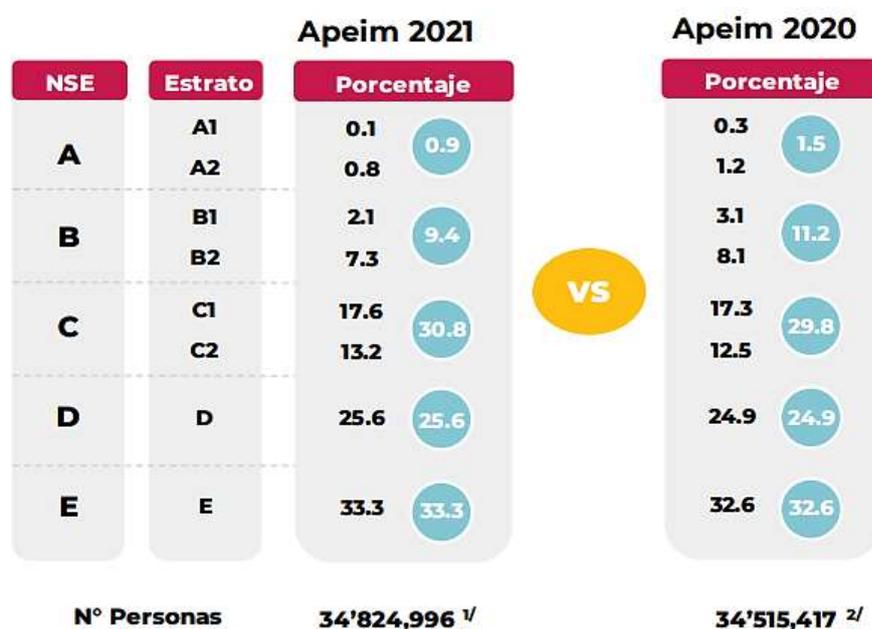


Nota. APEIM 2021: Data ENAHO 2020 (Encuesta Nacional de Hogares).
1/ Personas 2020 según ENAHO.

En la Figura 21 se puede observar la distribución de las personas que fueron evaluadas a nivel nacional de acuerdo al Nivel Socio Económico 2021, siendo que el NSE A conforma un 0,9%, el NSE B conforma un 9,4% y el NSE C conforma un 30,8%, consolidando así a un 41,1% de personas que pertenecen al NSE A, B y C.

Figura 22

Comparación NSE 2021 vs. NSE 2020, Perú Total



Nota. APEIM 2021: Data ENAHO 2020. 1/ Hogares 2020 según ENAHO. 2/ Hogares 2019 según ENAHO.

En la Figura 22 se observa una comparativa entre el NSE 2021 y el NSE 2020 a nivel nacional, donde resalta una disminución del NSE A y NSE B pasando de 1,5% y 11,2% en el 2020 a 0,9% y 9,4% en el 2021 respectivamente, lo cual es explicado por el incremento del NSE C de 29,8% en el 2020 a 30,8% en el 2021.

Tabla 16

Distribución de personas según NSE 2021, Departamento - Perú Total (%)

Departamento	Total	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra
Tacna	100%	12,8%	41,0%	33,1%	13,1%	4300

Nota. Adaptado de APEIM 2021: Data ENAHO 2020.

En la Tabla 16 se puede observar la distribución de personas según NSE en relación al departamento Tacna obtenido de una muestra de 4300 personas al periodo 2021, donde resalta que el 12,8% pertenecen al NSE A y B y el 41,0% al NSE C.

Figura 23

Perfil de personas según NSE 2021, Perú Total

(%) Vertical		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.9%	47.2%	49.0%	49.1%	49.4%	48.6%	48.7%	48.8%
	Mujer	51.1%	52.8%	51.0%	50.9%	50.6%	51.4%	51.3%	51.2%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? agrupados	<= 12	21.2%	11.2%	14.2%	18.7%	17.7%	20.1%	22.6%	24.7%
	13 - 17	9.9%	6.3%	7.5%	9.2%	9.1%	9.2%	9.4%	11.7%
	18 - 25	12.3%	11.4%	12.6%	13.9%	13.9%	13.8%	12.9%	10.2%
	26 - 30	6.5%	5.5%	7.7%	7.0%	6.9%	7.3%	6.9%	5.4%
	31 - 35	6.2%	7.2%	5.9%	6.4%	6.2%	6.7%	6.6%	5.9%
	36 - 45	12.9%	13.1%	13.3%	13.1%	13.1%	13.2%	13.3%	12.4%
	46 - 55	12.1%	15.7%	13.6%	13.3%	13.6%	12.9%	11.5%	10.8%
56+	18.9%	29.6%	25.1%	18.4%	19.6%	16.9%	16.7%	18.8%	
¿Cuál es su estado Civil o conyugal? (De 12 años a más)	Conviviente	23.1%	7.1%	12.9%	20.3%	18.4%	23.0%	26.0%	27.4%
	Casado(a)	24.5%	43.3%	35.7%	24.7%	26.7%	22.0%	20.8%	23.1%
	Viudo(a)	5.0%	5.8%	4.3%	4.0%	4.1%	3.8%	4.7%	6.4%
	Divorciado(a)	0.6%	2.5%	1.7%	0.8%	0.9%	0.6%	0.3%	0.2%
	Separado(a)	9.6%	5.1%	6.4%	10.1%	9.7%	10.5%	11.7%	8.7%
	Soltero(a)	37.2%	36.2%	39.1%	40.2%	40.2%	40.0%	36.5%	34.2%
Afiliación al Sistema de Salud (Rpta. Múltiple)	EsSalud	22.4%	59.1%	52.7%	33.5%	37.6%	27.9%	18.5%	5.6%
	Seguro Privado de Salud	1.1%	40.2%	6.2%	0.5%	0.7%	0.2%	0.1%	0.0%
	Entidad Prestadora de Salud	0.7%	26.7%	3.4%	0.3%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%
	Seguro FFAA/Policiales	1.1%	2.7%	4.4%	1.7%	1.9%	1.3%	0.4%	0.1%
	Seguro Integral de Salud (SIS)	49.1%	1.9%	12.6%	31.8%	27.9%	37.0%	51.8%	74.6%
	Seguro Universitario	0.3%	0.1%	0.7%	0.5%	0.5%	0.3%	0.1%	0.1%
	Seguro Escolar Privado	0.0%	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Otro	0.3%	5.0%	1.3%	0.3%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%
No Afiliado	26.4%	11.0%	25.6%	32.3%	31.4%	33.4%	29.2%	19.6%	
Situación laboral (De 14 años a más)	Independiente 1/	22.1%	6.4%	10.7%	17.2%	16.3%	18.5%	22.0%	31.4%
	Dependiente 2/	23.8%	45.6%	34.1%	26.7%	27.6%	25.5%	24.6%	16.1%
	No Trabaja/No remunerado 3/	52.5%	43.9%	52.2%	54.4%	54.3%	54.5%	52.0%	51.4%
	Dueño PYME 4/	1.6%	4.1%	3.0%	1.7%	1.9%	1.5%	1.4%	1.0%

Nota. 1/ Sin trabajadores remunerados a su cargo. 2/ Incluye empleados, obreros y trabajadores del hogar. 3/ No trabajan o son trabajadores no remunerados. 4/ Empleador o patrono.

En la Figura 23 se puede observar que, del NSE A el 47,2% son hombres y el 52,8% son mujeres, del NSE B el 49,0% son hombres y el 51,0% son mujeres, y del NSE C el 49,1% son hombres y el 50,9% son mujeres. En relación a las edades que presentan en años cumplidos destaca que, del NSE A el 11,4% tienen entre 18 a 25 años de edad, el 5,5% entre 26 a 30, el 7,2% entre 31 a 35, el 13,1% entre 36 a 45, el 15,7% entre 46 a 55, y el 29,6% de 56 a más años de edad; del NSE B, el 12,6%

tienen entre 18 a 25 años de edad, el 7,7% entre 26 a 30, el 5,9% entre 31 a 35, el 13,3% entre 36 a 45, el 13,6% entre 46 a 55, y el 25,1% de 56 a más años de edad; y del NSE C, el 13,9% tienen entre 18 a 25 años de edad, el 7,0% entre 26 a 30, el 6,4% entre 31 a 35, el 13,1% entre 36 a 45, el 13,3% entre 46 a 55, y el 18,4% de 56 a más años de edad. Con respecto de la afiliación al Sistema de Salud destaca que, del NSE A el 59,1% presentan EsSalud, el 40,2% tienen seguro privado de salud, el 26,7% se encuentran con entidad prestadora de salud y el 1,9% con SIS; del NSE B el 52,7% presentan EsSalud, el 6,2% tienen seguro privado de salud, el 3,4% se encuentran con entidad prestadora de salud y el 12,6% con el Seguro Integral de Salud (SIS); y del NSE C el 33,5% presentan EsSalud, el 0,5% tienen seguro privado de salud, el 0,3% se encuentran con entidad prestadora de salud y el 31,8% con SIS.

Figura 24

Ingresos y gastos según NSE 2021, Perú Total

Promedios		TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar		S/925	S/1,501	S/1,167	S/1,221	S/1,099	S/886	S/596
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes		S/3	S/16	S/3	S/3	S/2	S/2	S/1
GRUPO 3: Vestido y calzado		S/95	S/192	S/114	S/122	S/103	S/79	S/65
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles		S/267	S/647	S/370	S/407	S/323	S/229	S/105
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda		S/124	S/335	S/130	S/141	S/116	S/94	S/81
GRUPO 6: Salud		S/149	S/362	S/199	S/218	S/174	S/126	S/65
GRUPO 7: Transporte		S/68	S/230	S/60	S/70	S/48	S/44	S/45
GRUPO 8: Comunicaciones		S/146	S/462	S/209	S/247	S/161	S/91	S/46
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios		S/45	S/137	S/54	S/62	S/45	S/31	S/22
GRUPO 10: Educación		S/90	S/394	S/123	S/150	S/89	S/42	S/13
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar		S/26	S/69	S/35	S/37	S/33	S/23	S/9
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal		S/112	S/237	S/138	S/150	S/123	S/96	S/67
Promedio del gasto familiar mensual		S/2,051	S/4,582	S/2,602	S/2,828	S/2,315	S/1,743	S/1,115
Promedio del ingreso familiar mensual		S/2,563	S/6,818	S/3,184	S/3,353	S/2,717	S/2,038	S/1,242

Nota. * Ingreso estimado. APEIM 2021: Data ENAHO 2020.

En la Figura 24 se puede observar la disposición a gastar por grupos a nivel nacional de acuerdo al NSE 2021, donde es focalizado el estudio en el NSE AB y C, puesto que Uroavan S.A.C., empresa objeto de estudio, se encuentra enfocado en servicios de salud en la especialidad de urología para un público objetivo que presente mayor disposición económica. De esta manera, se puede afirmar que las personas que pertenecen al segmento AB se encuentran dispuestas a pagar en promedio en salud un total de S/. 362, y aquellas personas del segmento C un total de S/. 199.

Figura 25

Distribución del gasto según NSE 2021, Perú Total



Nota. * Ingreso estimado. APEIM 2021: Data ENAHO 2020.

En la Figura 25 se puede observar la distribución del gasto según grupo de interés de personas a nivel nacional de acuerdo al Nivel Socio Económico al periodo 2021, donde el NSE AB se encuentra dispuesto a gastar el 8% de sus ingresos en servicios de salud para su bienestar propio, mientras que el NSE C se encuentra dispuesto a gastar el 5% de sus ingresos en servicios de salud para propio bienestar.

3.2.2. *Determinación del tamaño de la muestra*

El objetivo del estudio de la demanda es la identificación del perfil del cliente potencial y sus preferencias en servicios de urología, para ello se toma una muestra representativa a partir de una población que se encuentra conformada por la totalidad de los habitantes del departamento de Tacna, la cual asciende a 321 mil 351 personas según el INEI (2016). Sin embargo, como el estudio es centrado en el periodo 2022 donde no existe un censo, la población de estudio se convierte en desconocida. De esta manera, la muestra implica el número obtenido en relación a la fórmula de cálculo de tamaño de muestra, es decir, para muestras desconocidas o infinitas, siendo que según Hernández et al. (2014), para determinar el tamaño de la muestra de estudio es empleado un nivel de confianza del 95% para poblaciones desconocidas. Además, el tipo de muestreo es no probabilístico y por conveniencia, en razón que el presente estudio se focaliza solo en personas que hayan tomado algún servicio de urología. Seguidamente, es presentado la fórmula estadística correspondiente para la obtención de la muestra de estudio, la cual resulta ser de 384 personas:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra: a determinar.
- Z = Coeficiente de confianza (valor de Z crítico): calculado en las tablas del área de la curva normal, siendo 1.96 ya que el nivel de confianza es del 95%.
- p = Probabilidad de éxito: proporción esperada al 50%.
- q = Probabilidad de fracaso: 1 – p (en este caso 1- 0.5 = 0.5).
- e = Error muestral (5%).

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384.16 = 384$$

3.2.3. Técnica de investigación y tabulación de resultados

Por consiguiente, el estudio de la demanda es a partir de la aplicación del encuestado dirigido a 384 habitantes del departamento de Tacna, los cuales se encuentren en los alrededores de las salidas de los principales centros de salud de la ciudad de Tacna como el Hospital Hipólito Unanue, EsSalud Tacna, Clínica Isabel y Clínica La Luz, además de establecimientos especializados en urología como Urocentro Tacna y Urología Integral Tacna. Además, son considerados los criterios siguientes para la recolección de datos necesarios que conduzcan a la evaluación de la experiencia y preferencias que presenten actualmente los clientes potenciales.

- Identificar el perfil de los clientes potenciales de servicios urológicos.
- Conocer las necesidades y preferencias de los clientes potenciales de servicios urológicos como aceptación del servicio.
- Recolectar datos generales de los clientes potenciales de servicios urológicos.

De esta manera, se estructura un cuestionario que implica una serie de preguntas cerradas que fueron formuladas de acuerdo a los propósitos del presente trabajo de investigación para obtener noción de los datos generales de clientes potenciales, identificar su perfil y poder conocer la aceptación del servicio de urología.

3.2.4. Resultados

En relación a la información obtenida del encuestado que fue dirigido a 384 personas como clientes potenciales sobre servicios de salud en la especialidad de urología, se obtuvieron los siguientes datos del perfil del cliente:

Tabla 17

Primer ítem del cuestionario

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
En general, usted afirmarí que su estado de salud es:	Muy mala	49	12,8%
	Mala	120	31,3%
	Regular	98	25,5%
	Buena	97	25,3%
	Muy buena	20	5,2%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 17 resalta que, con un 31,3% la mayoría de encuestados afirman que su estado actual de salud es malo, mientras que solo un 5,2% es muy buena.

Tabla 18

Segundo ítem del cuestionario

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo diría que es su estado de salud actual, comparada con la de hace 2 años?	Mucho peor	26	6,8%
	Algo peor	91	23,7%
	Igual	143	37,2%
	Mejor	108	28,1%
	Mucho mejor	16	4,2%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 18 resalta que, con un 37,2% la mayoría de encuestados afirman que su estado actual de salud actual comparado con la de hace dos años es igual, mientras que solo un 4,2% afirman que es mucho mejor.

Tabla 19

Tercer ítem del cuestionario

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es la enfermedad o trastorno urológico que ha presentado por el cual acudió a un médico urólogo?	Infecciones urinarias	58	15,1%
	Cálculos renales	28	7,3%
	Control de la vejiga	46	12,0%
	Hiperplasia prostática	87	22,7%
	Cirugía	30	7,8%
	ETS (Enfermedad por transmisión sexual)	135	35,2%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 19 resalta que, con un 32,2% la mayoría de los encuestados acudieron a un médico urólogo por presentar ETS, seguido de hiperplasia prostática con un 22,7%, infecciones urinarias con un 15,1% y control de vejiga con un 12,0%.

Tabla 20

Cuarto ítem del cuestionario

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tipo de centro médico ha acudido por servicios de urología?	Hospital	28	7,3%
	EsSalud	37	9,6%
	Clínica	49	12,8%
	Consultorio privado	266	69,3%
	Otro	4	1,0%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 20 resalta que, con un 69,3% la mayoría de los encuestados acudieron a un consultorio privado para adquirir algún servicio de urología.

Tabla 21

Quinto ítem del cuestionario

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Llegó a tener algún tipo de problema con el centro médico que ha acudido por servicios de urología?	No	78	20,3%
	Si	306	79,7%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 21 resalta que, con un 79,7% la mayoría de los encuestados llegaron a tener algún tipo de problema con el centro médico que acudieron por servicios de urología, mientras que un 20,3% no tuvieron ningún tipo de problema.

Tabla 22

Sexto ítem del cuestionario

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
En caso que la pregunta 9 sea afirmativa, ¿cuál ha sido el tipo de problema que ha tenido?	Quedarse sin cupo	92	24,0%
	Mala orientación	31	8,1%
	Desinformación	34	8,9%
	Tiempo de espera	76	19,8%
	Horarios	24	6,3%
	Costos altos	82	21,4%
	Falta de compromiso	17	4,4%
	Claridad	14	3,6%
	Ubicación lejana	14	3,6%
	Otro	0	0,0%
Total	384	100%	

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 22 resalta que, con un 24,0% la mayoría de los encuestados indicaron quedarse sin cupo al momento de adquirir un servicio en urología, siendo este el problema que presentaron en algún momento. Seguidamente, un 21,4% indicaron costos altos como problema, un 19,8% indicaron el tiempo de espera como problema, un 8,9% indicaron la desinformación como problema, un 8,1% indicaron la mala orientación como problema, un 6,3% indicaron los horarios como problema, un 4,4% indicaron la falta de compromiso como problema, un 3,6% indicaron la claridad en el servicio como problema y un 3,6% indicaron la ubicación lejana como problema. Por lo tanto, se deduce que los problemas que se han presentado en servicios de urología varían en sus diferentes criterios de valoración de acuerdo a la experiencia de los pacientes que en algún momento adquirieron servicios de urología por salud.

Tabla 23

Séptimo ítem del cuestionario

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Llegó acudir a un centro médico privado por servicios de urología?	No	0	0.0%
	Si	384	100,0%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 23 resalta que, la mayoría de los encuestados llegaron a acudir a un centro médico privado por servicios de urología en algún momento de su vida. Y es que en un inicio se realizó una pregunta de apertura al encuestado sobre si en algún momento adquirió servicios de urología, con el propósito de poder encuestar a aquellas personas que puedan brindar una percepción desde su propia experiencia.

Tabla 24*Octavo ítem del cuestionario*

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
En caso que la pregunta 7 sea afirmativa, ¿podría indicar cuál fue el centro médico privado que acudió?	Clínica La Luz	144	37,5%
	Clínica Isabel	55	14,3%
	Urocentro Tacna	22	5,7%
	Urología Integral	31	8,1%
	Otro	132	34,4%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 24 resalta que, con un con un 37,5% la mayoría de los encuestados acudieron a la Clínica La Luz como centro médico para adquirir un servicio en urología, un 34,4% indicaron a otro centro médico y un 14,3% a Clínica Isabel.

Tabla 25*Noveno ítem del cuestionario*

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
En caso que la pregunta 7 sea afirmativa, ¿podría indicar cuál fue el monto que pago por el servicio de urología?	Entre S/. 20-50	96	25,0%
	Entre S/. 51-70	88	22,9%
	Entre S/. 71-100	88	22,9%
	Entre S/. 101-150	83	21,6%
	Más S/. 150	29	7,6%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 25 resalta que, con un 25,0% la mayoría de los encuestados pagaron un monto que oscila entre S/. 20-50 por una consulta en urología.

Tabla 26*Décimo ítem del cuestionario*

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
En caso que la pregunta 7 sea afirmativa, ¿podría indicar cuál fue el medio por el cual conoció al centro médico?	Por proximidad	41	10,7%
	Por recomendación	123	32,0%
	Por redes sociales	93	24,2%
	Por publicidad	113	29,4%
	Otro	14	3,6%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 26 resalta que, con un 32,0% la mayoría de los encuestados indicaron que llegaron a conocer al centro médico para adquirir un servicio en urología por recomendación, un 29,4% indicaron por publicidad, un 24,2% indicaron por redes sociales, un 10,7% indicaron por proximidad y solo un 3,6% indicaron que llegaron a conocer el centro médico para un servicio en urología por otros medios.

Según perfil de encuestados, la mayoría indica tener un estado de salud malo, regular y bueno por pocas diferencias; acudir al urólogo por motivos de ETS e hiperplasia prostática; acudir un consultorio privado para adquirir un servicio de salud en urología; haber presentado diversos problemas como quedarse sin cupo, tiempo de espera y sobre todo costos altos. Además, preferir la Clínica La Luz y Clínica Isabel para servicios de salud en urología; haber pagado un precio entre S/. 20-50, seguido de S/. 51-70 y S/. 71-100 por igual; e indicaron que fue la recomendación el medio por el cual llegaron a conocer el centro médico en urología que llegaron a acudir.

Tabla 27*Conocimiento del centro médico Uroavan*

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
	No	244	63,5%
¿Conoce el centro médico privado en servicios de urología Uroavan?	Si	140	36,5%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 27 resalta con un 63,5% que la mayoría de los encuestados no conocen el centro médico de urología Uroavan, mientras que un 36,5% si conocen.

Tabla 28*Adquisición del servicio de urología en Uroavan*

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
	No	308	80,2%
¿Ha llegado adquirir algún servicio de urología en Uroavan?	Si	76	19,8%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 28 resalta que, con un 80,2% la mayoría de los encuestados no llegaron a adquirir algún servicio de Uroavan, mientras que un 19,8% sí.

Tabla 29*Productividad*

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
En caso que la pregunta 12 sea afirmativa ¿Cómo calificaría su experiencia en Uroavan?	Buena	47	12,2%
	Muy buena	29	7,6%
	Sin respuesta	308	80,2%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 29 resalta que, un 12,2% de los encuestados califican su experiencia como buena en Uroavan y un 7,6% califican su experiencia como muy buena. Cabe resaltar que, existe un 80,2% que corresponde a aquellos encuestados que no llegaron a adquirir ningún servicio de urología en Uroavan.

Tabla 30*Necesidad de un servicio complementario como la intervencion quirúrgica*

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Ha llegado a necesitar de algún servicio complementario como la intervención quirúrgica?	No	233	60,7%
	Si	151	39,3%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 30 resalta que, con un 60,7% la mayoría de los encuestados indicaron que no llegaron a necesitar de algún servicio complementario como la intervención quirúrgica, mientras que un 39,3% indicaron que si llegaron a necesitar.

Tabla 31*Preferencia de ofertas dentro del servicio de urología*

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tipo de ofertas le gustaría recibir como paciente de un centro de salud especializado en urología?	Descuentos	291	75,8%
	Consultas gratuitas	83	21,6%
	Otros	10	2,6%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 31 resalta que, con un 75,8% a la mayoría de los encuestados les gustaría recibir descuentos como un tipo de oferta dentro del servicio en urología, un 21,6% prefieren consultas gratuitas y un 2,6% prefieren otras opciones.

Tabla 32*Preferencia del medio publicitario en un servicio de urología*

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es el medio publicitario que prefiere para conocer y ubicar un centro de salud especializado en urología?	Por internet	193	50,3%
	Por periódicos	126	32,8%
	Por afiches	16	4,2%
	Por radio	33	8,6%
	Otro	16	4,2%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 32 resalta que, con un 50,3% la mayoría de los encuestados prefieren como medio publicitario el internet para conocer y ubicar un centro de salud especializado en urología por, un 32,8% por periódicos y un 8,6% por radio.

Tabla 33*Preferencia de la localización de un centro médico en urología*

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado un centro de salud especializado en urología?	Cercado de Tacna	225	58,6%
	Gregorio Albarracín L.	94	24,5%
	Pocollay	31	8,1%
	Alto de la Alianza	19	4,9%
	Otro	15	3,9%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 33 resalta que, con un 58,6% a la mayoría de los encuestados les gustaría que un centro urólogo se ubique en el cercado de Tacna, un 24,5% en el distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa, un 8,1% en el distrito de Pocollay, un 4,9% en el distrito de Alto de la Alianza y solo un 3,9% en otro distrito de la ciudad de Tacna.

Tabla 34*Preferencia de la importancia de criterios básicos en un servicio de urología*

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
Indique lo más importante que considera usted para un servicio de urología.	Profesionalidad	119	31,0%
	Precio	113	29,4%
	Tiempo de espera	37	9,6%
	Horario	38	9,9%
	Proximidad	37	9,6%
	Ambiente agradable	40	10,4%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 34 se puede resaltar que, con un 31,0% la mayoría de los encuestados indican que lo más importante en un servicio de urología es el profesionalismo, un 9,6% indican que es el tiempo de espera, un 9,9% indican que es el horario y un 10,4% indican que es un ambiente agradable.

Tabla 35

Preferencia del precio de una consulta médica en urología

Variable	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto cree que es razonable pagar por un servicio de salud especializado en urología? Consulta.	Entre S/. 20-50	307	79,9%
	Entre S/. 51-100	77	20,1%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 35 resalta que, con un 79,8% la mayoría de los encuestados creen que es razonable pagar entre S/. 20-50 por una consulta médica en urología, mientras que un 20,1% creen razonable pagar entre S/. 51-100.

Tabla 36

Preferencia del precio de un análisis clínico en urología

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto cree que es razonable pagar por un servicio de salud especializado en urología? Análisis clínico.	Entre S/. 20-50	117	30,5%
	Entre S/. 51-100	191	49,7%
	Entre S/. 101-200	76	19,8%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 36 resalta que, con un 49,7% la mayoría de los encuestados creen que es razonable pagar entre S/. 51-100 por un análisis clínico en urología, un 30,5% creen razonable pagar S/. 20-50 y un 19,8% creen razonable pagar entre S/. 101-200.

Tabla 37

Preferencia del precio de un procedimiento médico en urología

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto cree que es razonable pagar por un servicio de salud especializado en urología? Procedimiento.	Entre S/. 20-50	80	20,8%
	Entre S/. 51-100	150	39,1%
	Entre S/. 101-200	114	29,7%
	Entre S/. 201-500	40	10,4%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 37 resalta que, con un 39,1% la mayoría de los encuestados creen que es razonable pagar entre S/. 51-100 por un procedimiento médico en urología, un 29,7% creen que es razonable entre S/. 101-200, un 20,8% creen que es razonable entre S/. 20-50 y un 10,4% creen que es razonable pagar entre S/. 201-500.

Tabla 38

Preferencia del precio de una intervención quirúrgica en urología

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto cree que es razonable pagar por un servicio de salud especializado en urología? Intervención quirúrgica.	Entre S/. 51-100	116	30,2%
	Entre S/. 101-200	191	49,7%
	Entre S/. 201-500	37	9,6%
	Entre S/. 501-1000	40	10,4%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 38 resalta que, con un 49,7% la mayoría de los encuestados creen que es razonable pagar entre S/. 101-200 por una intervención quirúrgica en urología, un 30,2% creen que es razonable entre S/. 51-100, un 10,4% creen que es razonable entre S/. 501-1000 y un 9,6% creen que es razonable pagar entre S/. 201-500.

Tabla 39

Edad

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
	18 a 24	157	40,9%
	25 a 34	38	9,9%
	35 a 44	38	9,9%
Edad	45 a 54	39	10,2%
	55 a 64	75	19,5%
	65 a más	37	9,6%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 39 resalta que la mayoría de las personas encuestadas tienen entre 18 a 24 años de edad con un 40,9%, entre 25 a 34 años con un 9,9%, entre 35 a 44 años con un 9,9%, entre 45 a 54 años con un 10,2%, entre 55 a 64 años con un 19,5% y 65 a más años de edad con un 9,6%. Por lo que se deduce que la mayoría de personas que acuden a un centro médico por servicios de salud en la especialidad de urología tienen entre 18 a 24 años de edad, y el resto de los encuestados tienen edades que varían entre 25 a más años de edad.

Tabla 40*Grado de instrucción*

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Instrucción	Primaria completa	156	40,6%
	Secundaria completa	40	10,4%
	Estudios superiores	188	49,0%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 40 resalta que la mayoría de los encuestados tienen estudios superiores con un 49,0%, seguido de personas que tienen primaria completa con un 40,6% y personas que tienen secundaria completa con un 10,4%.

Tabla 41*Lugar de residencia*

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
Lugar de residencia	Avenida o calle	190	49,5%
	Asociación de Viviendas	40	10,4%
	Centro poblado menor	38	9,9%
	Urbanización	116	30,2%
	Total	384	100%

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 41 resalta que la mayoría de los encuestados residen en una avenida o calle con un 49,5%, en una urbanización con un 30,2%, en una asociación de viviendas con un 10,4% y en un centro poblado menor con un 9,9%.

Tabla 42*Ingresos económicos*

Dimensión	Valor Final	Frecuencia	Porcentaje
Ingresos económicos (S/.)	Menor a 930	40	10,4%
	931-1,500	79	20,6%
	1,501-2,500	114	29,7%
	2,501-3,500	37	9,6%
	3,501-4,500	114	29,7%
	Total		384

Nota. Datos obtenidos del encuestado y procesados en SPSS versión 25.

En la Tabla 42 resalta que la mayoría de los encuestados tienen ingresos económicos que oscilan entre S/. 1,501 a S/. 2,500 con un 29,7%, así como también ingresos económicos que oscilan entre S/. 3,501 a S/. 4,500 con un 29,7%; seguidamente entre S/. 931 a S/. 1,500 con un 20,6%, menor a S/. 930 con un 10,4% y entre S/. 2,501 a S/. 3,500 con un 9,6% respectivamente.

De acuerdo a los datos generales de los encuestados, la mayoría tiene entre 18 a 24 años de edad con 40,9% y entre 55 a 64 con un 19,5%, además de estudios superiores con un 49,0% y primaria completa con un 40,6%, residen en una calle o avenida con un 49,5% y urbanización con 30,2%, con ingresos económicos variados.

CAPÍTULO IV

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

4.1. Mercado

Para una mejor comprensión del mercado al cual corresponde el presente centro de salud especializado en urología, Uroavan S.A.C., se describe por medio de la segmentación geográfica, demográfica, socioeconómica y psicográfica, ya que con este proceso se podrá encontrar a los clientes potenciales como pacientes de la empresa Uroavan, la cual tiene como propósito llevar a cabo la implementación a un centro de salud propio con mayores servicios que permitan brindar un servicio integral.

4.1.1. Segmentación geográfica

De acuerdo a la segmentación geográfica, la actividad que viene desarrollando la empresa Uroavan se sitúa en la ciudad de Tacna, por lo que geográficamente corresponde al distrito, provincia y departamento de Tacna, Perú. En la Tabla 14 se puede observar con mayor detalle la segmentación geográfica para Uroavan.

Tabla 43

Segmentación geográfica

Concepto	Ubicación
País	Perú
Departamento	Tacna
Provincia	Tacna
Distrito	Tacna, Alto de la Alianza, Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Ciudad Nueva, Pocollay, Calana, Palca, Inclán, La Yarada-Los Palos, Pachía, Sama

Nota. Elaboración propia.

4.1.2. Segmentación demográfica

Para Uroavan, se ha identificado que el público objetivo corresponde a personas del género masculino principalmente, entre 18 a 56 años de edad, puesto que a partir de la edad de 18 los hombres tienen mayor actividad sexual, y a la edad próxima de 56 generalmente los hombres manifiestan mayores problemas urológicos.

4.1.3. Segmentación socioeconómica

Con respecto al Nivel Socio Económico (NSE), la empresa Uroavan se focaliza principalmente en el NSE A y B, ya que son aquellas personas que prefieren por lo general los servicios de un profesional de manera privada, para que les pueda

solucionar las diversas enfermedades o trastornos urológicos que presenten de forma inmediata, con seguridad de un buen profesional, sin largos tiempos de espera, y con todas las calidades que pueda brindar al consultorio o centro de salud privado que acuden, a pesar que los costos sean más altos que el sector público. Sin embargo, Uroavan no deja de lado focalizarse en el NSE C, ya que a pesar de no tener altos ingresos económicos a comparativa del NSE A y B, en algunas circunstancias son también el NSE C los cuales prefieren realizar un esfuerzo económico para poder solucionar la enfermedad o trastorno urológico que viene presentando, siendo también este grupo de pacientes un segmento atractivo para la empresa Uroavan.

4.1.4. Segmentación psicográfica

Lo que viene ofreciendo la empresa Uroavan, dentro de sus servicios de salud especializado en urología, es la solución desde primera instancia acerca de las enfermedades y trastornos urológicos, puesto que por experiencia propiamente vivida de pacientes que acuden al consultorio, los tratamientos son largos y en muchas ocasiones no les soluciona el problema, por lo que la empresa brinda soluciones mediante la medicación adecuada y eficiente o tratamientos competentes que permita al paciente obtener una grata experiencia, con la finalidad que en alguna otra oportunidad decida acudir al mismo consultorio y/o recomendar a su entorno social.

4.1.5. Segmentación conductual

Según segmentación conductual, los pacientes a los cuales se enfoca Uroavan, son aquellos que estén expuestos a enfermedades de transmisión sexual por actividad sexual frecuente, o aquellas personas que presenten problemas por la edad.

4.2. Marketing Mix

En relación a Lovelock y Wirtz (2009), el marketing de servicios empleado para la empresa Uroavan, implica las 8 P's: producto o servicio, precio, plaza, promoción, personal, procesos, *physical evidence* (evidencia física) y productividad.

4.2.1. Producto

Teniendo como base los datos relacionados al producto según encuestado, la estrategia es basado en el servicio de urología, siendo Uroavan la marca que identifica a la empresa en la ciudad de Tacna para atender al público en general. Entre los servicios se encuentra la consulta médica en urología, siendo el servicio habitual y previo a cualquier otro; seguido de los análisis clínicos como ecografía vesical, ecografía de próstata y ecografía renal; además de procedimientos como cistoscopia, uroflujometría, cambio y colocación de sonda; por último, intervenciones quirúrgicas como cauterización de verrugas, vasectomía, circuncisión, frenulectomía, entre otros.

a) Consulta médica en urología.

El servicio de consulta médica en urología en Uroavan, se encuentra compuesto por el Dr. Edgar Alfredo Carcasi Laura, urólogo altamente especializado en el área de Urología, encargado del diagnóstico y tratamiento a primera instancia sobre enfermedades del aparato urinario, implicando riñón, vejiga, próstata, uréter y uretra, de glándulas suprarrenales y retroperitoneo en ambos géneros, además del aparato genital masculino; sin límite de edad.

Figura 26

Consulta médica en urología



Nota. Elaboración propia.

b) Análisis clínicos.

Los análisis clínicos son de gran utilidad dentro del chequeo de rutina del paciente para diagnosticar cualquier tipo de enfermedad presente, como las pruebas de laboratorio donde se obtienen datos que permiten obtener noción con exactitud los resultados. Es así que, la técnica por excelencia en relación a la búsqueda de patologías urológicas viene a ser la ecografía urológica, al ser eficaz, inocua y sencilla, acompañada de otros procesos para apoyar y confirmar diagnósticos con una precisión mayor. Uroavan, contará con toda una gama de servicios complementarios que impliquen diferentes análisis clínicos con el propósito de brindarle mayor comodidad y seguridad al paciente al no tener que ir a otros centros de salud para realizar pruebas específicas de acuerdo a la consulta médica, evitando así mayor tiempo y costos adicionales.

- Ecografía vesical: Indicada para todo estudio de patología respecto a la vejiga urinaria, la cual es solicitada por los médicos para poder diagnosticar incontinencia urinaria o dificultar en el proceso de orinar.
- Ecografía de próstata: Esta ecografía permite visualizar imágenes de la glándula prostática y de los tejidos circundantes, donde se requiere de la inserción de una sonda de ultrasonido en el recto del paciente.
- Ecografía renal: Aquí se examina el tamaño, forma y ubicación de los riñones y de la vejiga, donde además se puede detectar quistes, cálculos renales o en las vías urinarias, obstrucciones, malformaciones, procesos inflamatorios, procesos infecciosos, además de tumores que pueden ser benignos como malignos, entre otros diagnósticos más.

c) Procedimientos.

En Uroavan también se pretende implementar servicios complementarios respecto a diferentes procedimientos urológicos para mayor comodidad del paciente, los cuales permiten confirmar algún diagnóstico, identificar factores de riesgo y realizar seguimiento de las enfermedades que abarca el sistema urinario tanto del hombre como de la mujer, además de las disfunciones sexuales y trastornos en relación a los órganos reproductivos masculinos.

- Cistoscopia: Es un proceso que consiste en la exploración endoscópica donde se introduce un tubo delgado por medio del meato uretral, para acceder a la uretra y la vejiga urinaria. Este tubo presenta una cámara de video incorporado de tamaño pequeño con una potente luz para que se pueda visualizar todo el interior de la uretra y vejiga urinaria.

- Uroflujometría: Es un procedimiento que implica la medición del volumen de orina que es eliminada por el cuerpo y, además de la velocidad con la que es eliminada y tiempo que conlleva ello.
- Cambio y colocación de sonda: De acuerdo al tratamiento que lleva el paciente, es necesario que se realicen colocaciones y posteriormente cambios de la sonda vesical, la cual puede ser de material PVC o silicona, por lo que requiere de un cambio cada determinado tiempo.

d) Intervenciones quirúrgicas.

Como es sabido, depende de los problemas de salud que presente el paciente, será necesario la intervención quirúrgica. Por tal motivo, Uroavan llevará a cabo la implementación de cirugías que son operaciones instrumentales, parcial o total, en relación a lesiones causadas por diferentes enfermedades o accidentes, con la finalidad de diagnósticos, tratamiento o de rehabilitación.

- Cauterización de verrugas genitales: Implica el uso de una corriente eléctrica para poder quemar las verrugas producidas en los aparatos genitales a causa de alguna enfermedad de transmisión sexual.
- Vasectomía: Cirugía que consiste en cortar los conductos deferentes, los cuales son aquellos que conducen los espermatozoides a partir de los testículos hasta la uretra, por lo que una vez se culmine con la vasectomía, los espermatozoides no podrán salir de los testículos.
- Circuncisión: Viene a ser una cirugía realizada en el hombre para quitar el prepucio que es aquella piel que cubre la punta del pene.
- Frenulectomía: Cirugía que consiste en cortar el frenillo o frenuloplastia.

4.2.2. Precio

Teniendo como base los datos relacionados al precio según encuestado, la fijación de precio de los servicios que comúnmente son solicitados será la siguiente:

Tabla 44

Precio de los principales servicios que brinda Uroavan

Servicio	Tipo	Precio (S/.)*
Consulta médica en urología	Consulta	75
Ecografía vesical	Análisis clínico	50
Ecografía de próstata	Análisis clínico	50
Ecografía renal	Análisis clínico	50
Citoscopia más video	Procedimiento	400
Uroflujometría	Procedimiento	75
Cambio de sonda	Procedimiento	50
Colocación de sonda	Procedimiento	50
Cauterización de verrugas	Cirugía menor	250
Vasectomía	Cirugía menor	600
Circuncisión	Cirugía menor	1,100

Nota. *Los precios son expresados en moneda nacional soles.

4.2.3. Plaza

Teniendo como base los datos relacionados a la plaza según encuestado, la ubicación de la empresa de salud especializada en urología, Uroavan S.A.C., será localizada en el cercado de la ciudad de Tacna, como punto estratégico para la atención del público local y turistas nacionales e internacionales, el cual contará con una sala de espera para atender a los pacientes, cuatro consultorios privado con baño cada uno para diagnósticos y tratamientos, además de una sala quirúrgica para realizar toda operación según necesidad del paciente, evitando así costos altos tanto para la empresa como para el cliente al optar tercerizar con algún hospital o clínica.

4.2.4. Promoción

Teniendo como base los datos relacionados a la promoción según encuestado, se llevará a cabo publicidad a través del internet a cargo de la administradora del centro de salud especializado en urología, para alcanzar mayores mercados. Además del uso de periódicos y radio en ciertos periodos para afluencia del mercado local.

a) Publicidad

- Radio: Continúa siendo uno de los medios de preferencia por parte del público objetivo de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado realizado a clientes potenciales de la ciudad de Tacna. Como antecedente, el 30 de octubre de 2020 la empresa Uroavan S.A.C. fue entrevistada por la radio RCC Tacna donde el Dr. Carcasi, médico especialista en urología y gerente general de la empresa, pudo realizar publicidad de los servicios que se brinda para todo el mercado oyente.

Figura 27

Entrevista por Radio RCC Tacna de la empresa Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

En adelante, se tiene la intención de realizar una promoción pagada evaluando previamente a los medios de comunicación para poder difundir nuevamente al mercado local sobre los servicios actuales que brinda la empresa, siendo que dichas entrevistas serán visibles por medio del uso de las redes sociales como *Facebook* e *Instagram*. En la Figura 28 se puede observar un modelo del medio publicitario que se utilizaría para próximas oportunidades de publicidad que se realizará en radio los cuales serán difundidos en las principales redes sociales.

Figura 28

Material publicitario por radio de la empresa Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

- Paneles publicitarios: Esta herramienta permitirá brindar noción a los segmentos del mercado acerca de los servicios que brinda la empresa mediante material impreso que será implementado en paraderos estratégicos y calles o avenidas principales, por lo que será de gran ayuda para la captación de clientes que se encuentren circulando por la ciudad de Tacna, además de clientes turistas que arriben en la localidad.

Figura 29

Material publicitario de presentación de la empresa Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

También será de uso dentro del mismo centro de salud enmarcados en material de vidrio para una mejor presentación del profesionalismo y los servicios que cuenta la empresa Uroavan S.A.C., con objeto también de consolidar relaciones con los pacientes y cautivar su fidelización.

Figura 30

Material publicitario sobre incontinencia urinaria de Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 31

Material publicitario sobre exámen de próstata de Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 32

Material publicitario sobre malestares del paciente de Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 33

Material publicitario sobre ecografías de Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 34

Material publicitario sobre extracción de cálculos de Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 35

Material publicitario sobre vasectomía de Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

- Internet: Será necesario el diseño de una página web en internet puesto que muchas personas recurren a una búsqueda por *Google*, por lo que se recurrirá a un especialista en ingeniería de sistemas y publicidad para que pueda estructurar adecuadamente los servicios que brinda la empresa Uroavan S.A.C. con la finalidad de cautivar a nuevos clientes que se encuentran en la búsqueda por internet. Por otra parte, se actualizará la página web en *Facebook* ya que hoy por hoy es una de las redes sociales más influyentes donde las personas suelen recurrir a la búsqueda de servicios que necesiten en su localidad. En la Figura 36 se puede observar el diseño de la página *Facebook* de la empresa.

Figura 36

Página de facebook de la empresa Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 37

Publicidad sobre exámen de próstata en facebook, Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 38

Publicidad sobre extracción de cálculos en facebook, Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 39

Publicidad sobre incontinencia urinaria en facebook, Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 40

Publicidad sobre vasectomía en facebook, Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

Figura 41

Publicidad sobre verrugas genitales en facebook, Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

b) Promoción de ventas

Los canales de publicidad proporcionarán información acerca del currículo de los profesionales de salud en la especialidad de urología que conformarán la organización de la empresa Uroavan S.A.C., así como del resto del equipo de trabajo. Por otra parte, para cautivar a mayores segmentos del mercado local, de manera periódica se llevará a cabo sorteos que incluyan venta de packs de salud dentro de los servicios de urología que brinda la empresa, además de realizar sorteos dirigidos a todo el público presente por las redes sociales como *Facebook* e *Instagram* acerca de los servicios en la especialidad de urología, tal como que se pueden observar en la Figura 42 presentada seguidamente.

Figura 42

Publicidad sobre verrugas genitales en facebook, Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan S.A.C. (2022).

c) Relaciones públicas

La exploración de segmentos nuevos que sean potenciales a partir de vínculos del centro de salud especializado en urología, Uroavan, con determinadas instituciones de carácter público o privado, será de gran utilidad para la empresa.

Figura 43

Página de facebook de la empresa Uroavan S.A.C.



Nota. Extraído de la página web facebook de Uroavan (2022).

4.2.5. Personal

Según datos obtenidos del encuestado, la mayoría de las personas indican que el profesionalismo es lo más importante para ellos dentro de un servicio de urología. El factor humano es un punto fundamental dentro del marketing de servicios, siendo que para satisfacer las necesidades que demanden los pacientes, el centro de salud especializado en urología Uroavan S.A.C., deberá fortalecer sus políticas de recursos humanos con el objeto de contar siempre un idóneo equipo de trabajo que contribuya en brindar un servicio de calidad a nombre de la marca de la empresa. El equipo se encuentra conformado por un especialista médico en urología como el gerente general del centro de salud especializado en urología, una administradora, un profesional de enfermería y dos técnicas en la parte asistencial respectivamente.

4.2.6. Procesos

La administración de procesos que impliquen el servicio de salud especializado en urología brindado por la empresa Uroavan, conduce al diseño previo del mismo para la obtención de una adecuada estructura del servicio que tenga impacto en la experiencia del paciente y de su entorno social sea el caso, por lo que es necesario la elaboración de diagramas que permita facilitar y mejorar los procesos del servicio. Además, estos diagramas permiten identificar cuellos de botella o cualquier otro tipo de problema que esté presentándose, además de prevenirlos, puesto que brinda información útil para desarrollar mejores diseños y evitar cometer mismas fallas. De esta manera, es necesario que la empresa Uroavan desarrolle un Plan de Operaciones focalizado en especialización de los médicos, alianzas estratégicas y la infraestructura, además de otros elementos detallados seguidamente.

a) Estrategia de calidad

Como es sabido, la calidad implica las características presentes de un servicio que permite diferenciar a una marca o empresa frente a sus competidores. De esta manera, es necesario que la calidad sea gestionada en razón de la satisfacción de necesidades y cumplimiento de expectativas de los pacientes, por lo cual la calidad resulta ser el reto mayor para los servicios de salud. En la empresa Uroavan, los controles de calidad se encontrarán presentes en todo el proceso que implica el servicio de salud en la especialidad de urología, incluyendo en la postventa, siendo así el objetivo brindar valor agregado.

- a. **Proceso de la calidad del servicio:** Para que el servicio brindado por la empresa Uroavan permita satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los pacientes, se considera cinco elementos esenciales.
 - i. **Elementos tangibles:** La empresa Uroavan contará con nuevas instalaciones físicas, equipos y materiales complementarios para el buen funcionamiento de los servicios y de acuerdo a las tecnologías disponibles en la actualidad. Así también, todo el equipo del personal de la empresa se encontrará adecuadamente presentable para demostrar profesionalismo y respeto al público.
 - ii. **Fiabilidad:** Para generar fiabilidad en los pacientes, todo el equipo de salud demostrará compromiso en todas sus funciones que impliquen el servicio que se esté brindando, además de encontrarse capacitados para poder afrontar cualquier situación imprevista que pueda interrumpir en el buen funcionamiento.

- iii. **Capacidad de respuesta:** Al tratarse de un servicio de salud, todo el personal tendrá disponibilidad inmediata ante cualquier consulta de los pacientes durante el servicio, así como la voluntad transparente en brindar conocimiento ante cualquier inquietud.
- iv. **Seguridad:** Para generar seguridad en los pacientes en relación a los servicios de urología que brinda Uroavan, todo el equipo de trabajo se encontrará debidamente capacitado con conocimiento actual con objeto de transmitir confianza y credibilidad, ya que, si alguna pregunta del paciente no es respondida adecuadamente, generará inseguridad y, por ende, desistirá en el servicio.
- v. **Empatía:** Es natural que todos los pacientes mantienen un propio comportamiento, por lo que es necesario que el personal de salud reconozca la necesidad de tener empatía frente a los pacientes y así poder comprender sus necesidades para que sean satisfechas a través del interés en solucionar sus problemas.

b. Aseguramiento de la calidad

Para cerciorar que los estándares de calidad en relación al servicio de salud en la especialidad de urología brindado hacia los pacientes se mantengan en el tiempo, es necesario que la empresa Uroavan cuente principalmente con la acreditación en servicios de salud mediante la Dirección General de Salud Ambiental y la Certificación ISO9001 de Calidad, además de llevar a cabo Auditoría médica a nombre del MINSA con objeto de transparencia y realizar retroalimentación de los procesos.

c. Control de la calidad

Ahora bien, la empresa Uroavan realizará un control de calidad, por lo que resulta necesario que cuenta con herramientas básicas y visibles por todas las personas. Entre estas herramientas resalta una hoja de verificación que funcione como una pequeña auditoría interna en relación a la validación del correcto funcionamiento y cumplimiento de procesos, también un diagrama de control que represente a la empresa la información actualizada y analizada respecto a la calidad del servicio de urología, donde se identificará proporcionalmente aquellos niveles de gravedad de todos los problemas a solucionar.

b) Estrategia de proceso

Estandarización de procesos a través de mecanismos de fácil entendimiento, que se encuentren actualizados y en lineamiento de políticas de control y cumplimiento en beneficio de la empresa Uroavan.

c) Estrategia de distribución

Es importante también el diseño arquitectónico del centro de salud en la especialidad de urología, puesto que permite brindar mayor confort a los pacientes durante la espera hasta ser atendidos.

d) Estrategia de recursos humanos

Con el objeto de poder garantizar la calidad del servicio, eficiencia, calidez humana y sobre todo el profesionalismo en la especialización de urología, se estructurarán políticas de reclutamiento, capacitación y un clima laboral adecuado para una mayor comodidad del equipo de trabajo, y así poder brindar un buen servicio que satisfagan las necesidades de los pacientes.

e) Proveedores

Realizar una comunicación asertiva y continua con todos los proveedores de la empresa Uroavan con el objeto de poder consolidar alianzas estratégicas en razón de los lineamientos estratégicos de la organización corporativa, como la visión, misión, metas, objetivos, valores, etc. Entre los proveedores, con los que Uroavan tendrá soporte se tiene los siguientes principalmente.

- Jireh Medical Import S.A.C.: Esta empresa continuará suministrando a Uroavan de diversos insumos médicos quirúrgicos que son esenciales para el correcto funcionamiento de los servicios en urología.
- Medical Equipment Sadec S.A.C.: Es otro de los proveedores que importa diversos productos médicos que son necesarios para llevar a cabo las consultas médicas en urología.
- Muebles Loreto E.I.R.L.: Una competente empresa que fabrica y comercializa muebles, por lo que resulta necesario contar con su apoyo inicial para obtener todos los muebles que serán parte de la instalación física de todas las áreas del centro de salud Uroavan.
- Vitral Empresarial S.A.C.: De igual manera, será necesario contar con un proveedor que permita instalar adecuadamente todos los vidrios del centro de salud Uroavan.
- Alcimars Medic S.A.C.: Es una empresa que continuará trabajando junto a Uroavan en relación al abastecimiento de productos farmacéuticos que son necesarios para los tratamientos de los problemas urológicos que presenten todos los pacientes que acudan al centro de salud.

4.2.7. Physical evidence (evidencia física).

La estrategia abarca también en la creación de un ambiente acogedor y confiable para el paciente y acompañantes si fuese el caso, siendo las características físicas de la infraestructura del centro de salud presentadas por área:

a) Sala de espera:

- Porcelanato Cemento Beige Rústico 1 m² para piso.
- Pintado satinado CPP Blanco Humo.
- Luces led de techo.
- Puertas de madera de cedro y vigas.
- Ventanas con marco de madera de cedro.
- Cortinas roller para las ventanas.
- Plantas en maceta de arcilla con parantes de madera pino.
- Silla para sala de espera (4 asientos).
- Escritorio para sala de espera.
- Silla de escritorio para sala de espera.
- Mesa de centro rectangular marrón.
- Afiches informativos enmarcados en vidrio en pared.
- Archivero.
- Televisor Samsung Smart TV 43" QLED.

b) Consultorios:

- Porcelanato Cemento Beige Rústico 1 m² para piso.
- Pintado satinado CPP Blanco Humo.
- Luces led de techo.
- Puertas de madera de cedro y vigas.

- Ventanas con marco de madera de cedro.
- Cortinas roller para las ventanas.
- Plantas en maceta de arcilla con parantes de madera pino.
- Sillas para los pacientes.
- Escritorio para consultorio.
- Silla de escritorio para consultorio.
- Afiches informativos enmarcados en vidrio en pared.
- Archivero, camillas, coche de curaciones, biombos.
- Sistema de mamparas.
- Lavamanos de cerámica vitrificada de 20" x 18", agua fría y caliente.
- Cubo metálico para desperdicios, con tapa accionada a peda.
- Toallero de gancho cromado.
- Jabonera cromada con dispensador para jabón líquido.
- Dispensador de toallas de papel.

c) Servicio higiénico:

- Porcelanato Beige 50x50 cm para piso baño.
- Pintado satinado CPP Blanco Humo.
- Luces led de techo.
- Puertas de madera de cedro y vigas.
- Ventana básica para baño con rejilla.
- Lavamanos de cerámica vitrificada de 20" x 18", agua fría y caliente.
- Cubo metálico para desperdicios, con tapa accionada a peda.
- Toallero de gancho cromado.
- Jabonera cromada con dispensador para jabón líquido.

- Secador eléctrico automático para manos.
- Inodoro de cerámica vitrificada con válvula fluxómetro.
- Urinario de cerámica vitrificada con válvula fluxómetro.

d) Sala de operaciones:

- Porcelanato Cemento Beige Rústico 1 m² para piso.
- Puertas de madera de cedro, vigas
- Sistema de mamparas para consultorio y sala de operaciones.
- Ventanas con marco de madera de cedro.
- Cortinas roller para las ventanas.
- Lavamanos de cerámica vitrificada de 20" x 18", agua fría y caliente.
- Cubo metálico para desperdicios, con tapa accionada a peda.
- Toallero de gancho cromado.
- Jabonera cromada con dispensador para jabón líquido.
- Secador eléctrico automático para manos.
- Columnas para quirófano e iluminación quirúrgica.
- Equipos de esterilización y limpieza, posicionadores.

4.2.8. Productividad

Una alta productividad en una empresa, permite reducir costos y diferenciar el servicio por medio de la calidad brindada dentro de los servicios. Para ello, se puede evaluar al personal a través de un pequeño cuestionario dirigido a los pacientes a partir de la sala de espera hasta ser atendidos por el médico urólogo, puesto que de este modo se podrá identificar la cantidad de pacientes atendidos satisfactoriamente por el profesional contratado, pero sin dejar de descuidar las calidades establecidas.

CAPÍTULO V

PLAN TÉCNICO

5.1. Localización de la empresa

La determinación de la localización del centro de salud especializado en servicios de urología implementado por la empresa Uroavan S.A.C., se llevará a cabo mediante el análisis de la macro localización, con objeto de identificar la zona más adecuada, y la micro localización, para identificar el terreno más apropiado. De esta manera, para ambos procesos, la selección se realizará mediante una evaluación de las alternativas plasmadas en base a criterios específicos los cuales tendrán designado un peso ponderado de acuerdo a la importancia para la investigación.

5.1.1. Macro localización

El ámbito del estudio de macro localización será en la ciudad de Tacna correspondiente a la provincia y departamento de Tacna, que se encuentra al sur del Perú. La provincia de Tacna cuenta con 11 distritos: Tacna, Alto de la Alianza, Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Ciudad Nueva, Pocollay, Calana, Palca, Inclán, La Yarada-Los Palos, Pachía y Sama, de las cuales, cinco de ellas están siendo evaluadas como alternativas factibles por el enfoque que tiene el estudio, los criterios respecto a los cuales se evaluarán, se muestran en la Tabla 45 que incluye factores que afectan al nivel de servicio que brinda la empresa Uroavan. Se emplean comparaciones pareadas entre ellos para determinar sus pesos relativos.

Tabla 45

Criterios de macro localización

Factor		Criterio	Peso
Materia Prima	M1	Cercanía al lugar de abastos	7
	M2	Proveedores en la zona	8
	M3	Disponibilidad de materia prima	8
Consumidor	C1	Cercanía al paciente	10
	C2	Ambiente agradable	7
	C3	Zona segura	6
Costo del local	L1	Costo del local	12
	L2	Servicios básicos	5
	L3	Servicio de comunicaciones	5
Clima – Zona	Z1	Estado de vías de transporte	5
	Z2	Cercanía a hospitales e instituciones	12
	Z2	Áreas Verdes	7
Mano de Obra	MO1	Costo de mano de obra	8
		Total	100

Nota. Elaboración propia.

Las alternativas serán evaluadas en función de estos criterios de selección con una escala de valor de 0 a 10 de acuerdo a su desempeño relativo. Es así que, se procederá a calcular la suma de todos los criterios asociados a un factor y se multiplicará por el peso relativo definido obteniéndose un puntaje total por cada alternativa como se puede observar en la Tabla 46. Según resultados, se elige la alternativa con mayor puntuación que es el distrito de Tacna con el resultado de 7.5.

Tabla 46

Evaluación de macro localización

Criterios	MP1	MP2	MP3	C1	C2	C3	L1	L2	L3	Z1	Z2	Z3	MO1	Puntaje
Porcentaje	7%	8%	8%	10%	7%	6%	12%	5%	5%	5%	12%	7%	8%	100%
Alto de la Alianza	3	4	4	7	6	5	7	7	7	8	7	7	6	6.0
Tacna	8	6	7	9	9	8	4	8	8	9	9	8	4	7.5
Gregorio Albarracín	9	6	7	8	8	7	4	8	8	8	8	7	5	7.2
Ciudad Nueva	4	4	4	7	6	4	6	7	7	8	7	7	6	5.9
Pocollay	2	3	3	6	7	7	8	7	7	7	7	9	7	6.2

Nota. Elaboración propia.

5.1.2. Micro localización

El centro de salud especializado en servicios de urología que implementará la empresa Uroavan, se ubicará en un terreno de 118 m² el cual será adquirido a nombre de la empresa Uroavan S.A.C., siendo un inmueble urbano denominado como Izarza Parcela "A", signado Mz. C Lt. 17, del distrito, provincia y departamento de Tacna.

5.2. Tamaño del negocio

La determinación del tamaño de la implementación del centro de salud especializado en urología, se centraliza en el tema del dimensionamiento adecuado de las instalaciones. El área total del terreno se dimensionará en tres sectores, partiendo de la sala de espera la cual se calcula en función a la demanda de pacientes, el sector que corresponde a los cuatro consultorios médicos para urología que cuenta cada uno con un baño privado, y la sala de operaciones. En la Tabla 47 se puede observar que el terreno total corresponde a 118 m² el cual se tomará en cuenta para la construcción de todas las áreas de los sectores del centro de salud Uroavan.

Tabla 47

Áreas generales

Descripción	Cantidad	Área (m ²)	Área Total (m ²)
Sala de espera	30	1	30
Consultorio médico para urología	12	4	48
Servicio higiénico	4	5	20
Sala de operaciones	20	1	20
Centro de salud en especialidad de urología			118

Nota. Elaboración propia.

a) Sala de espera

Como antecedente, la empresa Uroavan a través del médico urólogo llega atender a 4 pacientes en 1 hora, donde 1 paciente se encuentra en el consultorio y 3 pacientes en la sala de espera. Se sabe que la atención normal es de 8 horas al día, por lo que el médico urólogo llegaría atender a un total de 32 pacientes al día, siendo necesario 1 silla para sala de espera de 3 asientos.

Como el proyecto se enfoca en la implementación de un centro de salud en la especialidad de urología el cual contará con 4 médicos urólogos en total, se estima que la sala de espera debe tener 4 sillas para sala de espera de 3 asientos, con el propósito de evitar una futura congestión de pacientes e incomodidad de los que se encuentran esperando para consulta médica en urología, algún tratamiento o cirugía. Una vez definido el número de sillas para sala de espera, es necesario establecer el espacio para cada una con objeto de garantizar la comodidad de los pacientes de Uroavan, además del espacio que ocupará la recepcionista y caja y determinados espaciados entre cada una.

Tabla 48

Áreas generales

Descripción de la sala de espera	Área (m ²)	Cantidad	Área Total (m ²)
Silla de sala de espera de 3 asientos	4	4	16
Recepción y caja	6	1	6
Pasillo	8	1	8
Área total para la sala de espera			30

Nota. Elaboración propia.

b) Consultorios

Debido que el área total del terreno es de 118 m² y de la sala de espera es de 30 m², se estima que cada uno de los consultorios médicos para atención de problemas de salud relacionados a la urología contará con un espaciado total de 12 m², por lo tanto, al ser en total 4 consultorios médicos, la totalidad de área para los consultorios será de 48 m².

c) Servicio higiénico

Cada uno de los consultorios médicos contará con un servicio higiénico básico para necesidad del personal de salud, así como la sala de espera que deberá contar con un servicio higiénico para necesidad de los pacientes, por lo que se estima que cada uno de los baños tendrá un dimensionamiento de 4 m², por lo tanto, al ser en total 4 consultorios médicos y 1 sala de espera, el centro de salud Uroavan deberá de contar con una totalidad de 5 servicios higiénicos, siendo la totalidad del área para ello de 20 m².

d) Sala de operaciones

Una vez estimado las áreas para la sala de espera, los consultorios médicos y los servicios higiénicos, el área restante es distribuido para la sala de espera para un buen funcionamiento del servicio de cirugías, siendo un total de 20 m².

5.3. Necesidades

El centro de salud especializado en urología requerirá de necesidades fundamentales para poder realizar sus actividades dentro de los servicios que brinda a los pacientes, como muebles y accesorios, maquinaria y equipos, y personal de la salud cualificado. De esta manera, se presenta seguidamente las necesidades básicas de la empresa Uroavan para cumplir con su actividad laboral.

Tabla 49*Muebles y accesorios*

Muebles y accesorios	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Inversión Total (S/.)
Porcelanato Cemento Beige Rústico 1 m2 para piso	98	170	16,660
Porcelanato Beige 50x50 cm para piso baño	20	85	1,700
Pintado satinado CPP Blanco Humo	1	3,500	3,500
Luces led de techo	19	280	5,320
Puertas de madera de cedro y vigas	13	450	5,850
Ventanas con marco de madera de cedro	6	320	1,920
Cortinas roller para las ventanas	6	140	840
Plantas en maceta de arcilla con parantes de madera pino	12	130	1,560
Silla para sala de espera (3 asientos)	4	650	2,600
Silla para paciente	8	310	2,480
Escritorio para sala de espera	1	550	550
Escritorio para consultorio	4	750	3,000
Silla de escritorio para sala de espera	1	310	310
Silla de escritorio para consultorio	4	380	1,520
Mesa de centro rectangular	2	450	900
Afiches informativos enmarcados en vidrio en pared	20	70	1,400
Archivero	5	250	1,250
Camilla	5	380	1,900
Coche de curaciones	5	260	1,300
Biombo	6	190	1,140
Sistema de mamparas	5	600	3,000
Lavamanos de cerámica vitrificada de 20" x 18", agua fría y caliente	9	180	1,620
Inodoro de cerámica vitrificada con válvula fluxómetro	5	270	1,350
Urinario de cerámica vitrificada con válvula fluxómetro	5	220	1,100
Cubo metálico para desperdicios con tapa accionada a peda	12	80	960
Toallero de gancho cromado	9	50	450
Jabonera cromada con dispensador para jabón líquido	9	75	675
Dispensador de toallas de papel	9	80	720
Secador eléctrico automático para manos	5	120	600
Silla de ruedas	2	450	900
Cojines para sala quirúrgica	6	55	330
Colchones para sala quirúrgica	4	180	720
Almohadillas de gel	24	32	768
Desechables y consumibles	12	36	432
Total			69,325

Nota. Elaboración propia.

Tabla 50*Maquinaria y equipos*

Maquinaria y equipos	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Inversión Total (S/.)
Laptops	5	4,200	21,000
Televisor Samsung Smart TV 43" QLED	2	2,200	4,400
Teléfono	5	150	750
Cistoscopio	1	7,500	7,500
Urodinamia	1	6,800	6,800
Torre de cistoscopia	1	12,000	12,000
Ecógrafo para biopsia	1	18,000	18,000
Columnas para quirófano	1	8,750	8,750
Iluminación quirúrgica	1	4,500	4,500
Equipos de esterilización y limpieza	1	4,600	4,600
Posicionadores	2	3,200	6,400
Total			94,700

Nota. Elaboración propia.

Tabla 51*Activos intangibles*

Activos intangibles	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Inversión Total (S/.)
Adecuación del centro médico en urología	1	27,118.64	27,118.64
Programas informáticos	1	5,254.24	5,254.24
Creación de página web	1	2,330.51	2,330.51
Trámites en INDECOPI (nombre y logotipo)	1	1,313.56	1,313.56
Libros contables y legalización	1	381.36	381.36
Boletas y facturas	1	313.56	313.56
Marketing inicial en redes sociales	1	3,389.83	3,389.83
Total			40,101.69

Nota. Elaboración propia.

Tabla 52*Personal profesional de la salud y administrativo*

Personal	Cantidad	Sueldo (S/.)
Director médico y administrador	1	10,000
Recepción y caja	1	1,500
Médico jefe	1	6,500
Staff médico	2	4,500
Enfermeras	3	1,520
Total	8	24,020

Nota. Elaboración propia.

5.4. Costos

El servicio básico que los pacientes adquirirán en primera instancia es la consulta médica en urología, por lo que es necesario determinar sus costos, siendo estos: una mascarilla quirúrgica desechable, un par de guantes médicos desechables, gasa, gel lubricante para uso médico y algodón. Seguidamente, se le sumará un margen de ganancia en porcentaje el cual corresponde a 360% al tratarse de un servicio médico de especialidad, por lo que se obtendría el valor venta del servicio. Añadiendo a ello, la empresa debe pagar dentro de cada uno de sus servicios el IGV como tributo a la SUNAT, siendo este del 18%. Por lo tanto, se obtendrá el precio total de S/. 75.00 correspondiente al pago por el servicio de consulta médica en urología.

Tabla 53*Personal profesional de la salud y administrativo*

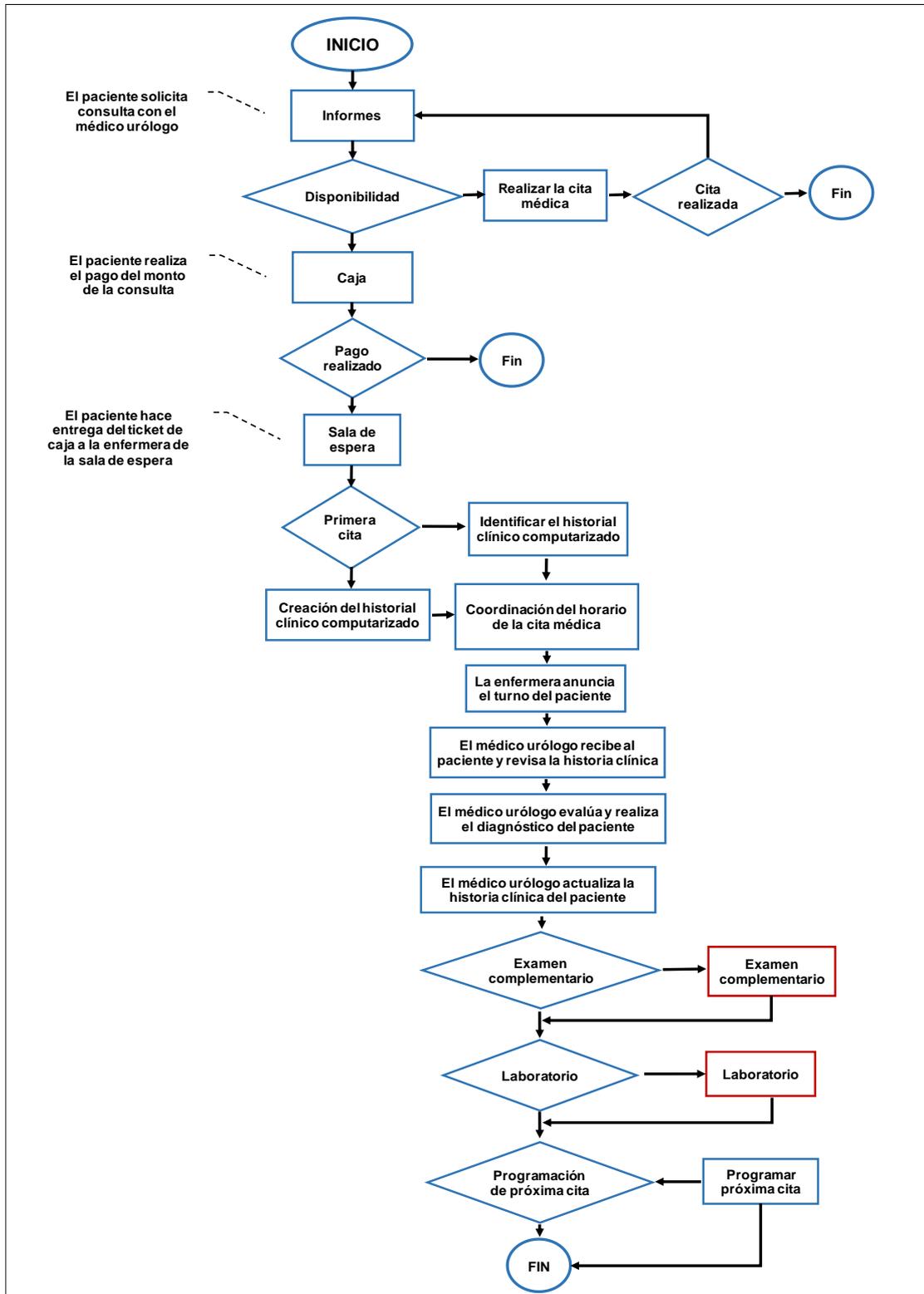
Costos del servicio médico en urología	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Total (S/.)
Mascarilla quirúrgica desechable	1	1	1
Guantes médicos desechable	1	5	5
Gasa	1	3	3
Gel lubricante para uso médico	1	2	2
Algodón	1	1	1
Costo total		12	12
Margen de ganancia (360%)			43
Valor venta			55
IGV (18%)			10
Precio del servicio			75

Nota. Elaboración propia.

5.5. Proceso de producción u operación

Figura 44

Flujograma de consulta médica en urología



Nota. Elaboración propia.

5.6. Certificaciones necesarias

En un inicio, la empresa Uroavan tuvo que contar con una relación de certificaciones para poder realizar su actividad en el mercado local, con el objeto de asegurar la calidad de los servicios de salud especializado en urología, siendo estos:

- Acreditación: Se llevó a cabo el proceso de acreditación respecto a servicios de salud en razón de la Dirección General de Salud Ambiental. Además, se logró obtener la Certificación ISO 9001 de Calidad.
- Auditoría: Se llegó a solicitar el servicio de auditoría médica mediante personas externas a la empresa Uroavan, siendo a nombre del MINSA, el mismo que es solicitado una vez al año.
- Estadísticas de servicio: De manera constante, se obtiene información del nivel de servicios brindado la cual es realimentada de forma periódica.

No obstante, a causa de la pandemia por COVID-19 que llegó también a Perú a inicios del mes de marzo de 2020, las autoridades correspondientes tomaron diversas medidas para atenuar el contagio del virus, siendo la paralización de las actividades económicas una de ellas, incluyendo las del servicio de salud. A los pocos meses, para la reapertura de los consultorios privados, se realizó un plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 del servicio de urología del SISOL Tacna, documentación presentada en el Anexo B del presente documento; además, en lineamiento a la Resolución Ministerial N°239-2020-MINSA (2020) y la Resolución Directoral N° 003-2020-INACAL/DN (Instituto Nacional de Calidad, 2020). Así, por medio de la documentación en mención se le fue otorgada a la empresa Uroavan el permiso para la reapertura del servicio en consultorio privado el 18 de junio de 2020.

5.7. Impacto en el medio ambiente

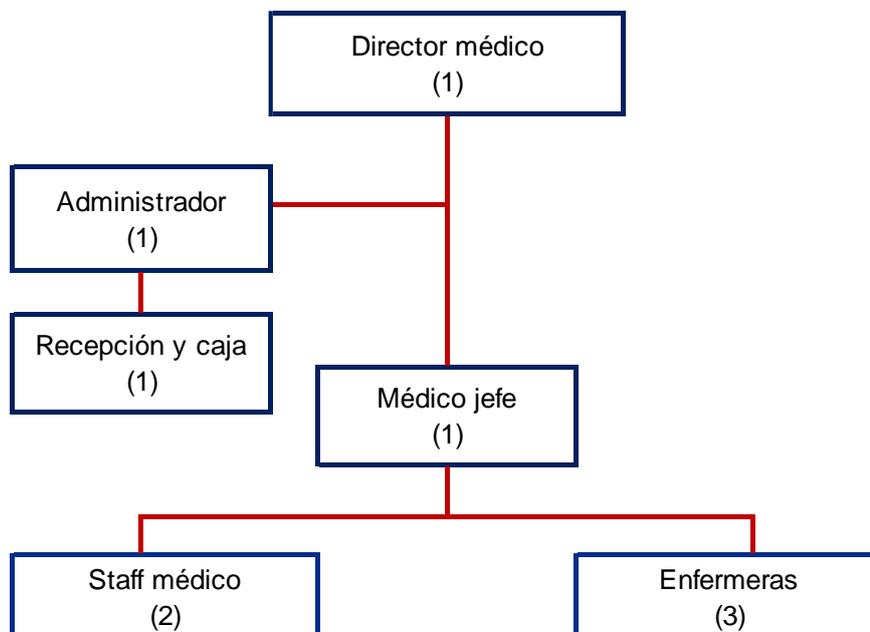
El servicio de urología no presenta mayor impacto ambiental, la energía se distribuirá en medida menor en procesos administrativos como carga de laptops, impresora y toda la iluminación. En relación al proceso médico, los equipos hacen uso de la corriente eléctrica como fuente principal. Y con respecto al uso de agua, este será mínimo para salubridad de trabajadores y pacientes, además de la limpieza.

5.8. Plan organizacional y recursos humanos

5.8.1. Organigrama

Figura 45

Organigrama



Nota. Elaboración propia.

- Director médico: El director médico se encargará de dirigir y supervisar la organización del centro de salud especializado en urología, Uroavan S.A.C.
- Médico jefe: El médico jefe es el encargado de supervisar y coordinar con el staff médico, las enfermeras, el administrador y, recepción y caja.
- Staff médico: Los médicos urólogos del centro de salud tienen como función principal, examinar a pacientes que presenten enfermedades o trastornos urológicos para tratar de encontrar una solución mediante prescripción de medicamentos, tratamientos diversos, exámenes y consejos de salud.
- Técnicas en enfermería: Están a cargo del manejo de la información y de los registros relacionados con los pacientes, ayudan también con las pruebas y exámenes, trabajo de oficina y administración del almacén del centro de salud.
- Administración: Ejercido por el mismo director médico el cual será responsable de la administración de todo el centro de salud para su buen funcionamiento.
- Recepción y caja: La función principal es poder brindar atención a todos aquellos pacientes que acudan el centro Uroavan, para poder brindarles información acerca de los servicios y el staff médico. Además, su función es encargarse también del flujo del dinero de la caja.

5.8.2. Manual de Organización y Funciones (MOF)

Cada uno de los puestos laborales definidos deberá cumplir funciones específicas para asegurar que el nivel de servicio sea óptimo a nivel de ejecución y retroalimentación, tras el inicio de operaciones. Las funciones principales requeridas por cada puesto se detallan en la siguiente Tabla 54.

Tabla 54

Diseño de puestos

Puesto	Perfil	Funciones
Director médico	<ul style="list-style-type: none"> - Titulado en medicina humana con especialización en urología con registro nacional de especialista. - 15 años de experiencia. - Competencia de liderazgo y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Alineación de objetivos de la organización con los lineamientos estratégicos como misión, visión y valores. b. Encargado del cumplimiento de objetivos estratégicos a largo y mediano plazo. c. Responsable del control y crecimiento del centro de salud. d. Planificación de reuniones estratégicas del centro de salud. e. Aprobación de adquisiciones del centro de salud.
Médico jefe	<ul style="list-style-type: none"> - Titulado en medicina humana con especialización en urología con registro nacional de especialista. - 10 años de experiencia. - Competencia de liderazgo y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Planificación junto a la gerencia respecto al número de atenciones médicas en urología y operaciones quirúrgicas. b. Verificación de estándares de calidad. c. Elaboración de informes de atenciones médicas. d. Planificación de compras de materiales. e. Reclutamiento, evaluación, selección y capacitación del personal a cargo.
Staff médico	<ul style="list-style-type: none"> - Titulado en medicina humana con especialización en urología con registro nacional de especialista. - 5 años de experiencia. - Trabajo en equipo. - Empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Atención de consultas médicas en urología. b. Realizar diagnósticos. c. Solicitud de exámenes especiales y pruebas de laboratorio. d. Coordinación con las enfermeras el procedimiento diario. e. Verificar los estándares de calidad de salud médica. f. Cumplimiento de procedimientos.
Técnica en enfermería	<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional inscrito en el colegio de Enfermeras(os) del Perú. - 3 años de experiencia en cargos similares. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Recepción de pacientes. b. Llevar a cabo la anamnesis de pacientes y realizar su registro en la historia clínica. c. Soporte con el médico en la atención de pacientes. d. Asistir en las pruebas y exámenes complementarios al paciente y médico. e. Llevar control de entradas y salidas de materiales. f. Mantener esterilizados el instrumental médico.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller en administración de empresas. - 5 años de experiencia. - Competencia de liderazgo y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Gestionar, planear y dirigir la administración y finanzas de la organización. b. Informar sobre la situación financiera de la empresa. c. Representar legalmente a la empresa. d. Organizar y mantener actualizado el sistema contable de la empresa. e. Elaborar los flujos de caja y analizar los EE.FF. f. Planifica el turno de las enfermeras.
Recepción y caja	<ul style="list-style-type: none"> - Egresada de instituto o persona con experiencia en el cargo. - 1 año de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Brindar información de los horarios y disponibilidad de los mismos a los pacientes. b. Registrar las reservas y/o cancelaciones de citas. c. Recepción de llamadas telefónicas del call center. d. Recibir los pagos de los clientes e. Verificación del monto del efectivo y/o voucher. f. Entregar el cambio correcto en caso necesario o la copia del voucher. g. Hacer la conciliación de los pagos con el total de ventas.

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

6.1. Inversiones

En la Tabla 55 es presentado el monto de inversión destinado a la realización de la empresa Uroavan S.A.C., la cual se encuentra dividida en las categorías siguientes: Preoperativo, Activo fijo, Costos indirectos y Capital de trabajo, siendo que corresponde una inversión total de S/ 204,610.00. La categoría de Preoperativo consiste en: Adecuación del centro médico en urología, programas informáticos, creación de página web, tramites en INDECOPI (nombre y logotipo) y libros contables legalizados, teniendo un total de S/ 36,398.31 invertido en la sección de Preoperativo.

En la categoría de Activo fijo se divide en dos partes, la primera muebles y accesorios donde solo se considera el escritorio para consultorio, desechables y consumibles, silla de escritorio, silla para sala de espera (4 asientos), archivero, camilla, coche de curaciones, biombo, silla de ruedas, televisor, macetas con planta decorativa, cojines para sala quirúrgica, cochones para sala quirúrgica, almohadillas de gel, desechables y consumibles. En segunda parte, implica solo laptops, teléfono, cistoscopio, urodinamia, torre de cistoscopia, ecógrafo para biopsia, columnas para quirófano, iluminación quirúrgica, equipos de esterilización y limpieza, posicionadores, teniendo una inversión de S/ 118,848.31 en la categoría de activos fijos.

En Costos indirectos se considera marketing inicial en redes sociales, y los talonarios de boletas y facturas para la emisión de comprobantes de pago, dándonos un total de S/ 3,703,39 en la inversión de costos directos. Finalmente, es considerado el concepto de capital de trabajo, que corresponde al sueldo de 8 trabajadores para los dos primeros meses y un fondo de caja chica auxiliar para costos varios para el soporte operacional de los dos primeros meses de funcionamiento. Lo cual nos da un monto de S/ 53,860.00 que deberá ser invertido en el capital de trabajo.

Si es sumado los totales de las categorías de inversión que son: S/ 36,398.31 (Pre operativo), S/ 118,848.31 (Activo fijo), S/ 3,703,39 (Costos indirectos), y S/ 45,660.00 (Capital de trabajo); la inversión total para dar inicio a las operaciones en la empresa Urología de Avanzada S.A.C. resulta de S/ 204,610.00.

Tabla 55*Plan de inversión*

Descripción Pre operativo	Unidades Requeridas	Valor Unitario (S/.)	Valor Total (S/.)
Adecuación del centro médico en urología	1	27,118.64	27,118.64
Programas informáticos	1	5,254.24	5,254.24
Creación de página web	1	2,330.51	2,330.51
Trámites en INDECOPI (nombre y logotipo)	1	1,313.56	1,313.56
Libros contables y legalización	1	381.36	381.36
Total Pre Operativo			36,398.31
Activo fijo			
Muebles y accesorios			
Escritorio para consultorio	2	2,118.64	4,237.29
Desechables y consumibles	1	635.59	635.59
Silla de escritorio	3	953.39	2,860.17
Silla para sala de espera (4 asientos)	3	1,652.54	4,957.63
Archivero	4	847.46	3,389.83
Camilla	2	644.07	1,288.14
Coche de curaciones	2	440.68	881.36
Biombo	2	322.03	644.07
Silla de ruedas	1	381.36	381.36
Televisor	1	1,016.95	1,016.95
Macetas con planta decorativa	5	466.10	2,330.51
Cojines para sala quirúrgica	6	279.66	1,677.97
Colchones para sala quirúrgica	4	610.17	2,440.68
Almohadillas de gel	24	650.85	15,620.34
Desechables y consumibles	12	366.10	4,393.22
Maquinaria y equipos			
Laptops	2	4,237.29	8,474.58
Teléfono	1	101.69	101.69
Cistoscopia	1	6,355.93	6,355.93
Urodinamia	1	5,762.71	5,762.71
Torre de cistoscopia	1	10,169.49	10,169.49
Ecógrafo para biopsia	1	15,254.24	15,254.24
Columnas para quirófano	1	7,415.25	7,415.25
Iluminación quirúrgica	1	3,813.56	3,813.56
Equipos de esterilización y limpieza	1	3,898.31	3,898.31
Posicionadores	2	5,423.73	10,847.46
Total Activo Fijo			118,848.31
Costos Indirectos			
Marketing inicial en redes sociales	1	3,389.83	3,389.83
Boletas y facturas	1	313.56	313.56
Total Costos Indirectos			3,703.39
Capital de Trabajo			
Sueldo de Personal (2 primeros meses)			39,840.00
Costos de servicios (2 primeros meses)			5,820.00
Total Capital de Trabajo			45,660.00
Total			204,610.00

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

6.2. Ingresos y egresos

Seguidamente, en relación a los ingresos de la empresa Urología de Avanzada S.A.C., estos corresponden a las ventas proyectadas que son representadas en moneda nacional soles; siendo que, las cuales son halladas con la multiplicación de las cantidades de servicios proyectados. Posteriormente, es analizado los costos de producción por cada tipo de servicio que se brinda al mercado. Además, es calculado todo costo administrativo y otros que resulten en representación de salida de dinero. De esta manera, con dichos datos es viable realizar el análisis tanto de los ingresos como de los egresos que llega a obtener la empresa Urología de Avanzada S.A.C.

Así también, en el análisis siguiente no es incluido el IGV, ya que dicho cálculo debe tener en consideración la suma del IGV de las ventas a la utilidad, restándole el IGV correspondiente a las compras y además agregando el monto de la depreciación.

Consecuentemente, con ambas proyecciones es viable realizar el cálculo de la utilidad bruta que se llegaría a obtener por mes, el cual es presentado en la Tabla 56. En razón a ello, los ingresos como se puede apreciar durante los primeros 12 meses se ven reflejados por las ventas obtenidas de aquellos servicios que ofrece la empresa Urología de Avanzada S.A.C. Entonces, en el primer mes se obtiene ventas por la suma de S/ 30,105.93; siendo que en el mes 12 sería un ingreso de S/ 32,055.08.

Tabla 56*Proyección de ventas mensual del primer año representado en soles*

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consulta médica en urología	2,033.90	2,097.46	2,033.90	2,097.46	2,097.46	2,097.46	2,097.46	2,097.46	2,097.46	2,097.46	2,097.46	2,097.46
Ecografía vesical	677.97	677.97	593.22	635.59	635.59	635.59	635.59	635.59	635.59	635.59	635.59	635.59
Ecografía de próstata	593.22	550.85	762.71	677.97	635.59	677.97	677.97	677.97	677.97	677.97	677.97	677.97
Ecografía renal	593.22	635.59	550.85	593.22	593.22	593.22	593.22	593.22	593.22	593.22	593.22	593.22
Cistoscopia más video	3,389.83	3,728.81	3,728.81	4,067.80	3,728.81	3,728.81	3,728.81	3,728.81	3,728.81	3,728.81	3,728.81	3,728.81
Uroflujometría	699.15	762.71	699.15	762.71	762.71	762.71	762.71	762.71	762.71	762.71	762.71	762.71
Cambio de sonda	550.85	550.85	635.59	508.47	550.85	550.85	550.85	550.85	550.85	550.85	550.85	550.85
Colocación de sonda	508.47	466.10	550.85	508.47	508.47	508.47	508.47	508.47	508.47	508.47	508.47	508.47
Cauterización de verrugas	2,330.51	2,330.51	2,118.64	2,542.37	2,330.51	2,330.51	2,330.51	2,330.51	2,330.51	2,330.51	2,330.51	2,330.51
Vasectomía	6,610.17	7,118.64	7,118.64	7,118.64	7,118.64	7,118.64	7,118.64	7,118.64	7,118.64	7,118.64	7,118.64	7,118.64
Circuncisión	12,118.64	12,118.64	13,983.05	13,050.85	13,050.85	13,050.85	13,050.85	13,050.85	13,050.85	13,050.85	13,050.85	13,050.85
Total	30,105.93	31,038.14	32,775.42	32,563.56	32,012.71	32,055.08						

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

Así también, en la Tabla 57 se puede deducir que, las ventas proyectadas durante el primer año representan una suma total de S/ 382,881.36, en tanto en el último año representarían una totalidad por el valor de S/ 560,576.59.

Tabla 57

Proyección de ventas anual representado en soles

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Consulta médica en urología	25,042.37	27,546.61	30,301.27	33,331.40	36,664.54
Ecografía vesical	7,669.49	8,436.44	9,280.08	10,208.09	11,228.90
Ecografía de próstata	7,966.10	8,762.71	9,638.98	10,602.88	11,663.17
Ecografía renal	7,118.64	7,830.51	8,613.56	9,474.92	10,422.41
Cistoscopia más video	44,745.76	49,220.34	54,142.37	59,556.61	65,512.27
Uroflujometría	9,025.42	9,927.97	10,920.76	12,012.84	13,214.12
Cambio de sonda	6,652.54	7,317.80	8,049.58	8,854.53	9,739.99
Colocación de sonda	6,101.69	6,711.86	7,383.05	8,121.36	8,933.49
Cauterización de verrugas	27,966.10	30,762.71	33,838.98	37,222.88	40,945.17
Vasectomía	84,915.25	93,406.78	102,747.46	113,022.20	124,324.42
Circuncisión	155,677.97	171,245.76	188,370.34	207,207.37	227,928.11
Total	382,881.36	421,169.49	463,286.44	509,615.08	560,576.59

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

En la Tabla 58, los costos de producción resultan del costo de la elaboración de servicios, con ello se deduce que los costos de elaboración respecto al primer mes son de S/ 19,842.00 y aquellos costos de elaboración del mes 12 de S/ 19,915.00.

Tabla 58*Proyección de costos de producción mensual*

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consulta médica en urología	224.00	231.00	224.00	231.00	231.00	231.00	231.00	231.00	231.00	231.00	231.00	231.00
Ecografía vesical	112.00	112.00	98.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00
Ecografía de próstata	98.00	91.00	126.00	112.00	105.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00
Ecografía renal	98.00	105.00	91.00	98.00	98.00	98.00	98.00	98.00	98.00	98.00	98.00	98.00
Citoscopia más video	160.00	176.00	176.00	192.00	176.00	176.00	176.00	176.00	176.00	176.00	176.00	176.00
Uroflujometría	55.00	60.00	55.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Cambio de sonda	182.00	182.00	210.00	168.00	182.00	182.00	182.00	182.00	182.00	182.00	182.00	182.00
Colocación de sonda	348.00	319.00	377.00	348.00	348.00	348.00	348.00	348.00	348.00	348.00	348.00	348.00
Cauterización de verrugas	121.00	121.00	110.00	132.00	121.00	121.00	121.00	121.00	121.00	121.00	121.00	121.00
Vasectomía	247.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00
Circuncisión	247.00	247.00	285.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00	266.00
Médico jefe	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Staff médico	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00
Enfermeras	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
Total	19,842.00	19,860.00	19,868.00	19,928.00	19,908.00	19,915.00						

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

Como se puede observar en la Tabla 59, los costos del primer año ascienden a un monto total de S/ 238,911.00 y aquellos del año 5 corresponden a S/ 249,822.46.

Tabla 59

Proyección de costos de producción anual

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Consulta médica en urología	2,758.00	3,033.80	3,337.18	3,670.90	4,037.99
Ecografía vesical	1,267.00	1,393.70	1,533.07	1,686.38	1,855.01
Ecografía de próstata	1,316.00	1,447.60	1,592.36	1,751.60	1,926.76
Ecografía renal	1,176.00	1,293.60	1,422.96	1,565.26	1,721.78
Citoscopia más video	2,112.00	2,323.20	2,555.52	2,811.07	3,092.18
Uroflujometría	710.00	781.00	859.10	945.01	1,039.51
Cambio de sonda	2,198.00	2,417.80	2,659.58	2,925.54	3,218.09
Colocación de sonda	4,176.00	4,593.60	5,052.96	5,558.26	6,114.08
Cauterización de verrugas	1,452.00	1,597.20	1,756.92	1,932.61	2,125.87
Vasectomía	3,173.00	3,490.30	3,839.33	4,223.26	4,645.59
Circuncisión	3,173.00	3,490.30	3,839.33	4,223.26	4,645.59
Médico jefe	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Staff médico	117,000.00	117,000.00	117,000.00	117,000.00	117,000.00
Enfermeras	38,400.00	38,400.00	38,400.00	38,400.00	38,400.00
Total	238,911.00	241,262.10	243,848.31	246,693.14	249,822.46

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

En la Tabla 60 se restó el valor de ventas con el valor de costos de elaboración respecto a servicios para obtener la utilidad en el plazo de cinco años en proyección, donde la utilidad bruta corresponde a la resta de las ventas que son proyectadas con los costos de servicios proyectados, siendo que en el mes 1 dicha utilidad concierne a S/ 10,263.93, en tanto en el mes 12 implica a S/ 12,140.08.

Tabla 60*Utilidad bruta mensual*

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ventas	30,105.93	31,038.14	32,775.42	32,563.56	32,012.71	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08
costo de servicio	19,842.00	19,860.00	19,968.00	19,928.00	19,908.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00
Total	10,263.93	11,178.14	12,807.42	12,635.56	12,104.71	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

En la Tabla 61, la utilidad bruta respecto al primer año corresponde al monto de S/ 143,970.36, la misma que incrementa hasta obtener en el último año la suma de S/ 310,754.14, lo cual indica que a mayor ventas mayor margen de utilidad.

Tabla 61*Utilidad bruta Anual*

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	382,881.36	421,169.49	463,286.44	509,615.08	560,576.59
Costo de servicio	238,911.00	241,262.10	243,848.31	246,693.14	249,822.46
Total	143,970.36	179,907.39	219,438.13	262,921.94	310,754.14

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

Como fue mencionado en un inicio respecto a los ingresos y egresos, dichos valores de ventas y además de costos, corresponden a una naturaleza variable, ya que están en razón de la proyección de unidades vendidas.

Para análisis de todo egreso, es considerado otros gastos que son de naturaleza fija, estos no van a variar sus valores, salvo que haya algún cambio significativo en el transcurso del tiempo, por ejemplo, como aumento de planilla, cambio de régimen laboral, incremento de costos de alquiler y otros. En la Tabla 62 es presentado todos estos conceptos, donde los gastos fijos mensuales son de S/ 1,970.00. a esto se le deberá de sumar los costos de elaboración de los servicios mensuales para hallar la totalidad de los egresos.

Tabla 62

Gastos fijos

Gastos fijos	Cantidad	Valor	Total Valor
Recepción y caja	1	1,400	1,400
Servicio de vigilancia	1	150	150
Teléfono	1	60	60
Agua y luz	1	120	120
Internet	1	100	100
Artículos de oficina	1	140	140
Total	6	1,970.00	1,970.00

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

De esta manera, se concluye del análisis tanto de los ingresos como de egresos que, corresponde considerar el ingreso respecto al mes proyectado y ser restado los costos del servicio del mes proyectado, así como restar el total de los gastos fijos, para la obtención de la utilidad neta del mes respectivamente.

6.3. Deuda (cuadro de amortización)

La inversión para la empresa Uroavan S.A.C. es de S/ 204,610.00. Para dicha cantidad es estipulado que los socios brinden un aporte por igual del 26.69% de la inversión (S/ 54,610.00) y el 73.31% de la inversión (S/ 150,000.00) se obtendrá a través de un préstamo bancario. Es importante hacer mención en que, el porcentaje que corresponde a la participación con objeto de inversión es de esta manera, ya que los préstamos resultan de forma redondeado el valor monetario.

El préstamo que es hallado implica a la tasa del Banco BBVA, el cual es un préstamo con 4 periodos, presentando duración de 4 años de deuda financiera. La tasa efectiva anual que propone la institución financiera es del 10.00%. En relación a las tasas de interés del mercado bancario, se seleccionó el banco BBVA por ser la más acomoda de todas. En la Tabla 63 es presentado los tipos de tasas anuales.

Tabla 63*Tipos de tasas anuales del BBVA*

	Tasa Anual (%)	BIF
Medianas Empresas		10.89
Descuentos		8.49
Préstamos hasta 30 días		16.13
Préstamos de 31 a 90 días		11.03
Préstamos de 91 a 180 días		11.97
Préstamos de 181 a 360 días		12.14
Préstamos a más de 360 días		11.35
Pequeñas Empresas		14.67
Descuentos		12.38
Préstamos hasta 30 días		-
Préstamos de 31 a 90 días		15.55
Préstamos de 91 a 180 días		14.28
Préstamos de 181 a 360 días		-
Préstamos a más de 360 días		-
Microempresas		13
Tarjetas de crédito		-
Descuentos		-
Préstamos revolventes		-
Préstamos a cuota fija hasta 30 días		-
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días		-
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días		13
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días		-
Préstamos a cuota fija a más de 360 días		-
Consumo		15.7
Tarjetas de crédito		30
Préstamos revolventes		-
Préstamos revolventes para automóviles		12.25
Préstamos revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días		9.75
Préstamos revolventes para libre disponibilidad a más 360 días		13.43
Créditos pignoraticios		-

Nota. Datos obtenidos del Banco Bilbao Vizcaya (BBVA).

Es así que, la operación de la deuda respecto a la implementación de la empresa Urología de Avanzada S.A.C. será visualizada mediante amortización, donde se comprueba el importe de capital que será pagado en cada fecha dentro de un periodo de tiempo estipulado. En la Tabla 64 es mostrado cuotas a pagar, donde las cuotas fijas del pago del préstamo corresponden a S/ 3,804.39, siendo que al finalizar el cuarto año de funcionamiento de la empresa Urología de Avanzada S.A.C., se culminarían las obligaciones frente a la entidad financiera respectivamente.

Tabla 64*Distribución de las cuotas a pagar*

Año	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	150,000.00			
1	147,445.61	2,554.39	1,250.00	S/3,804.39
2	144,869.94	2,575.67	1,228.71	S/3,804.39
3	142,272.80	2,597.14	1,207.25	S/3,804.39
4	139,654.02	2,618.78	1,185.61	S/3,804.39
5	137,013.42	2,640.60	1,163.78	S/3,804.39
6	134,350.81	2,662.61	1,141.78	S/3,804.39
7	131,666.01	2,684.80	1,119.59	S/3,804.39
8	128,958.84	2,707.17	1,097.22	S/3,804.39
9	126,229.11	2,729.73	1,074.66	S/3,804.39
10	123,476.63	2,752.48	1,051.91	S/3,804.39
11	120,701.21	2,775.42	1,028.97	S/3,804.39
12	117,902.67	2,798.54	1,005.84	S/3,804.39
13	115,080.80	2,821.87	982.52	S/3,804.39
14	112,235.42	2,845.38	959.01	S/3,804.39
15	109,366.33	2,869.09	935.30	S/3,804.39
16	106,473.33	2,893.00	911.39	S/3,804.39
17	103,556.22	2,917.11	887.28	S/3,804.39
18	100,614.80	2,941.42	862.97	S/3,804.39
19	97,648.87	2,965.93	838.46	S/3,804.39
20	94,658.22	2,990.65	813.74	S/3,804.39
21	91,642.65	3,015.57	788.82	S/3,804.39
22	88,601.96	3,040.70	763.69	S/3,804.39
23	85,535.92	3,066.04	738.35	S/3,804.39
24	82,444.33	3,091.59	712.80	S/3,804.39
25	79,326.98	3,117.35	687.04	S/3,804.39
26	76,183.65	3,143.33	661.06	S/3,804.39
27	73,014.13	3,169.52	634.86	S/3,804.39
28	69,818.19	3,195.94	608.45	S/3,804.39
29	66,595.62	3,222.57	581.82	S/3,804.39
30	63,346.20	3,249.42	554.96	S/3,804.39
31	60,069.69	3,276.50	527.88	S/3,804.39
32	56,765.89	3,303.81	500.58	S/3,804.39
33	53,434.55	3,331.34	473.05	S/3,804.39
34	50,075.45	3,359.10	445.29	S/3,804.39
35	46,688.36	3,387.09	417.30	S/3,804.39
36	43,273.04	3,415.32	389.07	S/3,804.39
37	39,829.26	3,443.78	360.61	S/3,804.39
38	36,356.78	3,472.48	331.91	S/3,804.39
39	32,855.37	3,501.41	302.97	S/3,804.39
40	29,324.77	3,530.59	273.79	S/3,804.39
41	25,764.76	3,560.01	244.37	S/3,804.39
42	22,175.08	3,589.68	214.71	S/3,804.39
43	18,555.48	3,619.60	184.79	S/3,804.39
44	14,905.73	3,649.76	154.63	S/3,804.39
45	11,225.55	3,680.17	124.21	S/3,804.39
46	7,514.71	3,710.84	93.55	S/3,804.39
47	3,772.95	3,741.76	62.62	S/3,804.39
48	0.00	3,772.95	31.44	S/3,804.39
Total				S/182,610.60

Nota. Montos en moneda nacional soles.

6.4. Flujo de caja

El flujo de caja, conduce a una visión holística respecto al efectivo que la empresa Urología de Avanzada S.A.C. presenta, además de permitir obtener noción en lo que implica al tiempo total para poder obtener ganancias efectivas. En la Tabla 65 se puede observar la caja mensual donde todo el primer año el negocio obtiene utilidad operativa positiva, siendo que puede solventar el pago a cuenta en relación al impuesto a renta. Sin embargo, se puede observar que en el saldo acumulado aún no se ha recuperado lo invertido, esto no quiere decir que la empresa esté yendo por mal camino, sino que tiene una inversión fuerte que se recuperará en mediano plazo.

Tabla 65

Flujo de caja mensual del primer año

CONCEPTO	MES 0	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 AÑO 1
INGRESOS		30,105.93	31,038.14	32,775.42	32,563.56	32,012.71	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	382,881.36
(-) COSTO DE SERVICIOS		- 19,842.00	- 19,860.00	- 19,968.00	- 19,928.00	- 19,908.00	- 19,915.00	- 19,915.00	- 19,915.00	- 19,915.00	- 19,915.00	- 19,915.00	- 19,915.00	- 238,911.00
UTILIDAD BRUTA		10,263.93	11,178.14	12,807.42	12,635.56	12,104.71	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	143,970.36
GASTO														-
Recepción y caja		1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	16,800.00
servicio de vigilancia		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00
Telefono		60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00
agua y luz		120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	1,440.00
internet		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
articulos de oficina		140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	1,680.00
Depreciacion de activos fijos		1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	13,323.81
intereses		1,250.00	1,228.71	1,207.25	1,185.61	1,163.78	1,141.78	1,119.59	1,097.22	1,074.66	1,051.91	1,028.97	1,005.84	13,555.32
TOTAL GASTO		4,330.32	4,309.03	4,287.57	4,265.92	4,244.10	4,222.10	4,199.91	4,177.53	4,154.97	4,132.23	4,109.29	4,086.16	50,519.13
UTILIDAD OPERACIONAL		5,933.61	6,869.10	8,519.86	8,369.63	7,860.61	7,917.99	7,940.18	7,962.55	7,985.11	8,007.86	8,030.80	8,053.92	93,451.22
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		5,933.61	6,869.10	8,519.86	8,369.63	7,860.61	7,917.99	7,940.18	7,962.55	7,985.11	8,007.86	8,030.80	8,053.92	93,451.22
Impuesto a la Renta (pago a cuenta)														-
1%		301.06	310.38	327.75	325.64	320.13	320.55	320.55	320.55	320.55	320.55	320.55	320.55	3,828.81
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		5,632.56	6,558.72	8,192.10	8,044.00	7,540.48	7,597.44	7,619.63	7,642.00	7,664.56	7,687.31	7,710.24	7,733.37	89,622.41
DEPRECIACION		1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	13,323.81
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		6,742.87	7,669.04	9,302.42	9,154.32	8,650.80	8,707.76	8,729.94	8,752.32	8,774.88	8,797.62	8,820.56	8,843.69	102,946.22
Credito	150,000.00													
Amortizacion del Credito		2,554.39	2,575.67	2,597.14	2,618.78	2,640.60	2,662.61	2,684.80	2,707.17	2,729.73	2,752.48	2,775.42	2,798.54	
INVERSION														
Preoperativo	-	36,398.31												
Activo fijo	-	118,848.31												
Costos Indirectos Iniciales	-	3,703.39												
CAPITAL DE TRABAJO	-	45,660.00												
Saldo inicial														
Cash Flow- F	-	54,610.00	4,188.49	5,093.37	6,705.28	6,535.54	6,010.20	6,045.15	6,045.15	6,045.15	6,045.15	6,045.15	6,045.15	6,045.15
Saldo Acumulado	-	54,610.00	- 50,421.51	- 45,328.15	- 38,622.87	- 32,087.33	- 26,077.13	- 20,031.99	- 13,986.84	- 7,941.69	- 1,896.55	4,148.60	10,193.75	16,238.89

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

En la Tabla 66 se puede observar el flujo de caja anual, donde la inversión se recupera en el año 2 obteniendo una ganancia en saldo acumulado de S/ 63,953.30. Al finalizar los 5 años de periodo la ganancia total del negocio es de S/ 495,492.98.

Tabla 66

Flujo de caja anual

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		382,881.36	421,169.49	463,286.44	509,615.08	560,576.59
(-) COSTO DE SERVICIOS		- 238,911.00	- 241,262.10	- 243,848.31	- 246,693.14	- 249,822.46
UTILIDAD BRUTA		143,970.36	179,907.39	219,438.13	262,921.94	310,754.14
GASTO						
Recepción y caja		16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00
servicio de vigilancia		1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Telefono		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
agua y luz		1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
internet		1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
articulos de oficina		1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00
Depreciacion de actios fijos		13,323.81	13,323.81	13,323.81	13,323.81	10,925.51
intereses		13,555.32	10,194.31	6,481.36	2,379.61	
TOTAL GASTO		50,519.13	47,158.12	43,445.17	39,343.43	34,565.51
UTILIDAD OPERACIONAL		93,451.22	132,749.27	175,992.96	223,578.52	276,188.63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		93,451.22	132,749.27	175,992.96	223,578.52	276,188.63
Impuesto a la Renta						
	29.50%	27,568.11	39,161.03	51,917.92	65,955.66	81,475.65
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		65,883.11	93,588.23	124,075.04	157,622.86	194,712.98
DEPRECIACION		13,323.81	13,323.81	13,323.81	13,323.81	10,925.51
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		79,206.93	106,912.05	137,398.85	170,946.67	205,638.49
Credito	150,000.00					
Amortizacion del Credito		32,097.33	35,458.34	39,171.29	43,273.04	
INVERSION						
Preoperativo	-	36,398.31				
Activo fijo	-	118,848.31				
Costos Indirectos Iniciales	-	3,703.39				
CAPITAL DE TRABAJO	-	45,660.00				
Saldo inicial						
Cash Flow- F	-	54,610.00	47,109.60	71,453.71	98,227.56	127,673.63
Saldo Acumulado	-	54,610.00	- 7,500.40	63,953.30	162,180.86	289,854.49

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022..

6.5. Evaluación económica y financiera

Resulta significativo para la empresa Urología de Avanzada S.A.C. presentar sus estados financieros al detalle con objeto de realizar un análisis adecuado, por ende, es proyectado dichos estados a la culminación del primer año de actividades para llevar a cabo una evaluación de la empresa. Para ello, el primer paso es realizar el balance general al inicio de operaciones para después llevar a cabo subsiguientes estados financieros. Para balance general inicial, es de gran utilidad el cuadro de inversiones, donde se tiene el dinero repartido en todas las cuentas del balance.

6.5.1. Balance general inicial

En la Tabla 67 es presentado el Balance general inicial, donde tanto el Activo total y el total del Pasivo y patrimonio es de S/ 237,220.60 misma cantidad que la inversión inicial agregando los Intereses de la deuda bancaria. En el Activo corriente la cuenta que presenta valor mayor es la de Caja y bancos con una totalidad de S/ 45,660.00, que equivale a la suma de Costos de servicios y Capital de trabajo correspondiente al cuadro de Inversiones; y se tiene también los Gastos pagados por anticipado con un total de S/ 5,398.31. En tanto, en el activo no corriente las cuentas que presentan mayor valor son de Inmueble, maquinaria y equipo con una suma que asciende a S/ 145,966.95, Intangibles con un valor de S/ 7,584.75 y cargas diferidas que equivale al monto de los intereses bancarios con un valor de S/ 32,610.60, la primera cuenta se halla en el activo fijo de la inversión, en tanto los intangibles son hallados en el apartado de Preoperativo del cuadro de inversiones. En lo que respecta

al Pasivo, solo la cuenta que se tiene es Cuentas por pagar comerciales, cuyo valor es de S/ 45,652.65, siendo concepto del préstamo solicitado para inicio de funciones. En la cuenta del Patrimonio, se tiene el aporte de los socios para inicio de actividades de la empresa Urología de Avanzada S.A.C. en el concepto de “capital”, con un valor que asciende a la totalidad de S/ 54,610.00.

Tabla 67

Balance general Inicial

UROAVAN BALANCE INICIAL AL 01 DE ENERO DEL 2023 (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)			
<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja y bancos	45,660.00	Tributo por pagar	
Cuentas por cobrar comerciales		Remuneración y participación por pagar	
Gastos pagados por anticipado	5,398.31	Cuentas por pagar comerciales	
Existencias		Cuentas por pagar a bancos	45,652.65
Envases y embalaje		Total pasivo corriente	45,652.65
Pago a cuenta del impuesto a la renta			
		Pasivo no corriente	
Total activo corriente	51,058.31	Deudas a largo plazo	136,957.95
		<u>Patrimonio</u>	
Activo no corriente		Capital	54,610.00
Provisión de cuentas por cobranza dudosa		Resultados acumulados	
Inmuebles maquinaria y equipo	145,966.95	Resultado del ejercicio	
Neto de depreciación acumulada			
Intangible	7,584.75	Total patrimonio	54,610.00
Cargas diferidas	32,610.60		
Total activo no corriente	186,162.30		
Total activo	237,220.60	Total pasivo y patrimonio	237,220.60

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

6.5.2. Estado de resultados

Una vez realizado la proyección del flujo de caja mensual, se realizó el estado de resultados del primer año el cual es reflejado en la Tabla 68. El estado de resultado de la empresa Uroavan S.A.C. se obtiene del flujo de caja del primer año, donde se aprecia las ventas totales de S/ 382,881.36. Los costos de ventas se encuentran valorizados en S/ 238,911.00 que equivale al 62.40% de las ventas; la utilidad bruta es de S/ 143,970.36 con un 37.60% respecto a las ventas. Los gastos de servicios, administrativos, de ventas y financieros fueron de S/ 50,519.13 que representa el 13.19% de las ventas. El siguiente concepto es el impuesto a la renta el cual es de S/ 27,568.11, obtenido por un porcentaje de 29.50% en razón de la utilidad antes de impuesto de S/ 93,451.22, dicho valor equivale al 7.20% de ventas. Por último, la utilidad neta corresponde a S/ 65,883.11, que equivale al 17.21% de las ventas. Esto quiere decir que la utilidad del primer año para la empresa UROAVAN es de 17.21%.

Tabla 68

Estado de resultados al finalizar el primer año

UROAVAN	
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)	
Ventas	382,881.36
Costo de ventas	-238,911.00
Utilidad bruta	143,970.36
Gastos de servicios	9,147.97
Gastos administrativos	6,736.74
Gastos de ventas	21,079.11
Gastos financieros	13,555.32
Resultado de operación	93,451.22
Gastos excepcionales	
Ingresos excepcionales	
Utilidad antes de impuestos	93,451.22
Impuesto a la renta	27,568.11
Utilidad neta	65,883.11

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

6.5.3. Flujo de tesorería

Previo al balance general, es hallado el valor presente en la cuenta de Caja y banco, para ello es calculado el flujo de tesorería el cual es similar al de la caja. En el flujo de tesorería que se puede observar en la Tabla 69, no se considera la inversión inicial, y se le adiciona el concepto de flujo de efectivo y saldo de efectivo acumulado, siendo que en el periodo 0 es tomado el valor de caja y bancos del balance inicial, que es de una cifra de S/ 45,660.00. En adelante, el proceso resulta igual al del flujo de caja y se adicionan el acumulado del flujo de efectivo del actual periodo con el de anterior de manera consecutiva, hasta culminar todo el año calculado. Hallado el valor total respecto al saldo acumulado del mes 12, el mismo que asciende a la totalidad de S/ 116,508.89, es trasladado dicho valor al Balance general en relación al primer año de actividades en la cuenta de Caja y bancos.

Tabla 69

Flujo de tesorería del primer año

CONCEPTO	MES 0	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 AÑO 1
INGRESOS		30,105.93	31,038.14	32,775.42	32,563.56	32,012.71	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	32,055.08	382,881.36
(-) COSTO DE SERVICIOS	-	19,842.00	19,860.00	19,968.00	19,928.00	19,908.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00	19,915.00	238,911.00
UTILIDAD BRUTA		10,263.93	11,178.14	12,807.42	12,635.56	12,104.71	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	12,140.08	143,970.36
GASTO														-
Recepción y caja		1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	16,800.00
servicio de vigilancia		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00
Telefono		60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00
agua y luz		120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	1,440.00
internet		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
articulos de oficina		140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	1,680.00
Depreciacion de activos fijos		1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	1,110.32	13,323.81
intereses		1,250.00	1,228.71	1,207.25	1,185.61	1,163.78	1,141.78	1,119.59	1,097.22	1,074.66	1,051.91	1,028.97	1,005.84	13,555.32
TOTAL GASTO		4,330.32	4,309.03	4,287.57	4,265.92	4,244.10	4,222.10	4,199.91	4,177.53	4,154.97	4,132.23	4,109.29	4,086.16	50,519.13
UTILIDAD OPERACIONAL		5,933.61	6,869.10	8,519.86	8,369.63	7,860.61	7,917.99	7,940.18	7,962.55	7,985.11	8,007.86	8,030.80	8,053.92	93,451.22
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		5,933.61	6,869.10	8,519.86	8,369.63	7,860.61	7,917.99	7,940.18	7,962.55	7,985.11	8,007.86	8,030.80	8,053.92	93,451.22
Impuesto a la Renta (pago a cuenta)	1%	301.06	310.38	327.75	325.64	320.13	320.55	320.55	320.55	320.55	320.55	320.55	320.55	3,828.81
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		5,632.56	6,558.72	8,192.10	8,044.00	7,540.48	7,597.44	7,619.63	7,642.00	7,664.56	7,687.31	7,710.24	7,733.37	89,622.41
DEPRECIACION		1,110.32	1,110.32	13,323.81										
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		6,742.87	7,669.04	9,302.42	9,154.32	8,650.80	8,707.76	8,729.94	8,752.32	8,774.88	8,797.62	8,820.56	8,843.69	102,946.22
Credito	150,000.00													
Amortizacion del Credito		2,554.39	2,575.67	2,597.14	2,618.78	2,640.60	2,662.61	2,684.80	2,707.17	2,729.73	2,752.48	2,775.42	2,798.54	
INVERSION														
Preoperativo	-	36,398.31												
Activo fijo	-	118,848.31												
Costos Indirectos Iniciales	-	3,703.39												
CAPITAL DE TRABAJO	-	45,660.00												
Saldo inicial		45,660.00												
Cash Flow- F		45,660.00	4,188.49	5,093.37	6,705.28	6,535.54	6,010.20	6,045.15	6,045.15	6,045.15	6,045.15	6,045.15	6,045.15	6,045.15
Saldo Acumulado		45,660.00	49,848.49	54,941.85	61,647.13	68,182.67	74,192.87	80,238.01	86,283.16	92,328.31	98,373.45	104,418.60	110,463.75	116,508.89

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

6.5.4. Balance general al cierre del primer año

Ciertos valores del Estado de resultados como utilidad neta, impuestos a la renta, depreciación, son trasladados al balance general al cierre del primer año, y al mismo tiempo, el valor del saldo de efectivo acumulado del flujo de tesorería es transferido al Balance general. En la Tabla 70 se deduce que, ciertos datos del estado de resultado, como además el concepto de saldo de efectivo acumulado del flujo de tesorería se transfirieron al Balance general al cierre del primer año. En dicho estado financiero es observado la cuenta de Caja y bancos que corresponde a la totalidad de S/ 120,337.71, equivalente a 42.22% del total activo. En la cuenta de Gastos pagados por anticipado, existe un valor de s/ 5,398.31 correspondiente a servicios que la empresa adquiere como publicidad, asuntos contables. En respecto a la cuenta de Inmuebles, maquinarias y equipos, es conservado el mismo valor que en el Balance general inicial, correspondiente a S/ 145,966.95, equivalente al 51.21% del total Activo. Además, la cuenta Neto de depreciación acumulada, concierne al primer descuento respecto a los Activos fijos, que es de S/ 13,323.81, siendo cifra negativa ya que resulta de la resta del valor del Activo no corriente, correspondiendo una participación del 4.67% del total de activo. Los Intangibles continúan siendo la misma cifra del Balance general inicial, presentando un valor de S/ 7,584.75 y cuyo porcentaje del Activo total implica el 2.66%. Es así que, con las sumas de todas estas cuentas se obtiene una totalidad de Activos de S/ 285,019.17.

Tabla 70*Balance general al finalizar el primer año*

UROAVAN			
BALANCE INICIAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023			
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)			
<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja y bancos	120,337.71	Tributo por pagar	27,568.11
Cuentas por cobrar comerciales		Remuneración y participación por pagar	
Gastos pagados por anticipado	5,398.31	Cuentas por pagar comerciales	
Existencias		Cuentas por pagar a bancos	45,652.65
Envases y embalaje		Total pasivo corriente	73,220.76
Pago a cuenta del impuesto a la renta			
		Pasivo no corriente	
Total activo corriente	125,736.01	Deudas a largo plazo	91,305.30
		<u>Patrimonio</u>	
Activo no corriente		Capital	54,610.00
Provisión de cuentas por cobranza dudosa		Resultados acumulados	
Inmuebles maquinaria y equipo	145,966.95	Resultado del ejercicio	65,883.11
Neto de depreciación acumulada	-13,323.81		
Intangible	7,584.75	Total patrimonio	120,493.11
Cargas diferidas	19,055.28		
Total activo no corriente	159,283.16		
Total activo	285,019.17	Total pasivo y patrimonio	285,019.17

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

Por otra parte, tanto las cuentas del pasivo como las del patrimonio iniciando el análisis en la cuenta de pasivos, es observado que, en la cuenta de Tributos por pagar, se debe de implicar el impuesto a la renta del estado de resultados, los cuales deberán ser pagados en el mes de marzo, cuando se lleve a cabo la declaración de impuestos. Este valor asciende a la cifra de S/ 27,568.11, equivalente al 9.67% del total de Pasivos y patrimonio. Es resaltante hacer mención en que, el concepto que se ha ido pagando mes a mes como pago a cuenta del impuesto a renta es descontado del total de los Tributos por pagar, por lo que en el Activo corriente es presentado en la cuenta de Pago a cuenta del impuesto a la renta, la cifra del Pago a cuenta, siendo un valor a favor. En cuanto al patrimonio, la cuenta de capital corresponde a la suma total de S/ 54.610.00, equivalente al 19.16% respecto al total de Pasivos y patrimonio. En la cuenta de Resultados del ejercicio, es trasladado el valor de Utilidad neta en relación al estado de resultado, donde la cifra asciende a S/ 65,883.11, siendo una participación del 23.12% del total de Pasivo y patrimonio. Así, sumando todas estas cuentas es obtenido una cantidad de S/ 285,019.17.

Además, mediante el análisis del activo Total y del total de Pasivos y patrimonio se puede analizar que se llega a cumplir la partida doble, debido a que ambos conceptos presentan el mismo valor económico.

6.5.5. Ratios financieras

Seguidamente, se tiene: Liquidez, referido al efectivo que cuenta la empresa UROAVAN para afrontar sus costos y gastos para su actividad. Gestión, análisis de cómo se encuentra administradas las cuentas. Y rentabilidad que concierne al criterio que analiza si los resultados proyectados del primer año son fructíferos.

Tabla 71*Ratios financieros*

Índices financieros	Fórmula	Valor
Liquidez		
Capital de trabajo	ACT C - PAS C	52,515.25
Liquidez general	ACT C / PAS C	1.72
Liquidez acida	CAJA / PAS C	1.64
Gestión		
Eficiencia de costos de ventas	COS V / VEN NET	62.40%
Eficiencia de gastos administrativos	GAS ADM / VEN NET	1.76%
Solvencia	PAS TOTAL / PAT	1.37
Rotación de activos totales	VEN NET / ACT TOTAL	1.34
Rotación de activos no corrientes	VEN NET / ACT NC	2.40
Rentabilidad		
De ventas	IT NET / VEN NET	17.21%
ROA	UT NET / ACT	23.12%
ROE	UT NET / PAT NETO	54.68%

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

6.5.5.1. Liquidez.

Según Tabla 71, al cierre del primer año es obtenido un capital de trabajo que asciende a la cifra de S/ 52,515.25, correspondientes a libres de cargos a pagar debido a que, este indicador se encuentra en razón de la resta del Activo corriente con el Pasivo corriente (deudas a corto plazo). El índice de Liquidez es de 1.72, lo cual significa que por cada Unidad Monetaria (UM) situado en el Pasivo, resultará 1.72 en el Activo corriente. Esto resulta porque, aquello hallado en el Pasivo corriente es la cuenta de Tributos y cuentas por pagar frente al banco en razón del préstamo, presentando alto valor monetario. Para un análisis más profundo, es hallado la Liquidez acida que toma la cifra monetaria de la Caja y bancos, la misma que es comparada con el Pasivo corriente, siendo en este caso una liquidez acida de 1.64.

Es así que, ratios de liquidez del proyecto informan que la empresa Uroavan S.A.C. presentará una buena liquidez puesto que le permite en el segundo año, cubrir el total de sus deudas y sus obligaciones tanto financieras como comerciales.

6.5.5.2. Gestión.

Según Tabla 71 y como se mencionó en el Estado de resultados, los costos de venta implican a un 62.40% (representa el porcentaje mayor que disminuye la utilidad del periodo determinado) y los gastos de servicios, administrativos, ventas y financieros equivalentes a un 1.76%. La solvencia corresponde 1.37, lo cual se traduce en que las obligaciones a pagar que tiene la empresa Urología de Avanzada S.A.C. equivalen a un 137% respecto al patrimonio, resaltando que uno de los mayores saldos del pasivo es el préstamo financiero; así, la empresa depende de su deuda, y ante otro tipo de endeudamiento no se situaría apto para subsistir, contexto que depende de la magnitud monetaria de la cuenta por pagar. Así también, la rotación de activos totales corresponde a 1.34, en tanto la rotación de activos no corrientes es de 2.40, esto se da porque la empresa Urología de Avanzada S.A.C. circula prácticamente por activos fijos como las cuentas de Caja y bancos, y los activos no corrientes son utilizados para el empleo del servicio, pero siendo en su mayoría de bienes, no generan suficiente movimiento más que la depreciación de los mismos, por lo que una de las cuentas correspondientes que va presentando significancia en los siguientes 3 años, refiere a los intereses diferidos.

En lo que respecta dicho análisis, se deduce que la gestión de la empresa Urología de Avanzada S.A.C. resultado en razón de la planilla de profesionales en la elaboración de los servicios de salud en urología, y que no se presenta mayor movimiento en los Activos no corrientes al ser central monto el de los activos fijos.

6.5.5.3. Rentabilidad

En relación a la Tabla 71, la rentabilidad de venta luego de todo desgregado de obligaciones a pagar es de 17.21%, siendo el ROA (relación de la utilidad neta con el activo total) de 23.12%, lo cual significa que el total de activos de la empresa en mención presenta rentabilidad de 23.12%; el ROE (Utilidad del patrimonio) de 54.68% que representa cuanta utilidad se obtuvo según los fondos propios de la empresa.

Como se puede observar, Urología de Avanzada S.A.C. presenta una rentabilidad considerada buena para situarse en el primer año, siendo un resultado por ser un negocio tiene dependencia de la venta de servicios de salud en urología, el cual no tiene muchos gastos en activos fijos y no demanda de un inventario con frecuente rotación (compras y ventas), además que los costos se dan generalmente en insumos básicos para brindar los servicios correspondientes. Entonces, se deduce que el mayor monto monetario está centralizado en las maquinarias que cuenta la empresa. En adelante, los costos son mínimos generando tanto utilidad como rentabilidad en lo que concierne a la empresa.

En conclusión, de acuerdo a estos tres criterios se afirmar que, en el primer año proyectado de UROAVAN resulta ser rentable, cargando consigo una gran deuda, pero que genera utilidades suficientes para solventarlas y mantenerse a flote durante su primer año. Se tiene en cuenta que la empresa genera utilidades desde el primer mes, pero que empieza a recuperar su inversión a partir del segundo año.

6.5.6. Valor Actual Neto (VAN)

Con el objeto de sustentar que el negocio presenta rentabilidad, la cifra del Valor Actual Neto (VAN), debe de ser mayor a cero. Este indicador se traduce en trasladar el valor respecto a los resultados anuales del flujo de caja al tiempo actual en comparativa de una tasa de rendimiento - WACC. De esta manera, primero se halla la tasa de rendimiento real para luego ser comparada el dinero que se ha invertido y las ganancias con el costo de oportunidad de inversión del dinero en otra alternativa.

Por lo tanto, se calcula el WACC que en este caso corresponde al porcentaje de 9.51%, para luego ser extraído los datos del flujo de caja respecto a los 5 periodos y actualizar al valor presente. Entonces, en la Tabla 72 es presentado el VAN de la empresa Urología de Avanzada S.A.C. el cual es de S/ 342,174.75. La inversión de S/ 54,610.00 es recuperada en el año 2 con un VAN acumulado de S/ 63,953.30, correspondiendo este valor la ganancia que fue obtenida de la empresa en mención.

Tabla 72

Plan de inversión

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cash Flow- F	-54,610.00	47,109.60	71,453.71	98,227.56	127,673.63	205,638.49
Saldo Acumulado	-54,610.00	-7,500.40	63,953.30	162,180.86	289,854.49	495,492.98
WACC	9.51%					
VAN-F	S/ 342,174.75					
TIR-F	120.43%					

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

6.5.7. Tasa interna de retorno (TIR)

Este indicador financiero es referido al tipo de interés en que el número de VAN resulta cero, es decir, corresponde a la tasa que es recuperada de la inversión inicial de la empresa Urología de Avanzada S.A.C., transcurrido un determinado tiempo estimado. De esta manera, el TIR debe ser mayor al WACC para respaldar dicha inversión. En la Tabla 73 es observado la Tasa Interna de Retorno (TIR), indicador que es obtenido cuando el VAN resulta S/ 0.00. De esta manera, con dicho cálculo se ha obtenido una TIR de 120.43%, donde al ser mayor que el WACC de 9.51%, significa que la empresa Urología de Avanzada S.A.C. es rentable.

Tabla 73

TIR

TIR	VALOR ACTUALIZADO
120.43%	S/ 0.00

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

6.6. Estados financieros proyectados

Para finalizar, en la Tabla 74 es presentado el Estado de Resultados que corresponde al periodo 2024 al 2027. Además, en la Tabla 75, 76, 77 y 78 se presenta el Balance General al finalizar el periodo 2024, 2025, 2026 y 2027 respectivamente.

Tabla 74

Estado de resultados al finalizar el periodo 2024 al 2027

ESTADO DE RESULTADO	UROAVAN	UROAVAN	UROAVAN	UROAVAN
	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2024 (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2025 (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2026 (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2027 (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
VENTAS	421,169.49	463,286.44	509,615.08	560,576.59
COSTO DE VENTAS	- 241,262.10	- 243,848.31	- 246,693.14	- 249,822.46
UTILIDAD BRUTA	179,907.39	219,438.13	262,921.94	310,754.14
GASTOS DE SERVICIOS	9,147.97	9,147.97	9,147.97	9,147.97
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6,736.74	6,736.74	6,736.74	4,478.26
GASTOS DE VENTAS	21,079.11	21,079.11	21,079.11	20,939.28
GASTOS FINANCIEROS	10,194.31	6,481.36	2,379.61	-
RESULTADO DE OPERACIÓN	132,749.27	175,992.96	223,578.52	276,188.63
GASTOS EXCEPCIONALES				
INGRESOS EXCEPCIONALES				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	132,749.27	175,992.96	223,578.52	276,188.63
IMPUESTO A LA RENTA	39,161.03	51,917.92	65,955.66	81,475.65
UTILIDAD NETA	93,588.23	124,075.04	157,622.86	194,712.98

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

Tabla 75

Balance general al finalizar el periodo 2024

UROAVAN			
BALANCE INICIAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2024			
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)			
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	203,384.34	TRIBUTOS POR PAGAR	39,161.03
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES		REMUNERACION Y PARTICIPACION POR PAGAR	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	5,398.31	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	
EXISTENCIAS		CUENTAS POR PAGAR A BANCOS	45,652.65
ENVASES Y EMBALAJE		TOTAL PASIVO CTE	84,813.68
PAGO A CUENTA DEL IMPUESTO A LA RENTA			
TOTAL ACTIVO CTE	208,782.64	PASIVO NO CORRIENTE	
		DEUDAS A LARGO PLAZO	S/45,652.65
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
PROVISION DE CUENTAS POR COBRANZA DUDOSA		CAPITAL	54,610.00
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	145,966.95	RESULTADOS ACUMULADOS	
NETO DE DEPRECIACION ACUMULADA -	26,647.63	RESULTADO DEL EJERCICIO	159,471.35
INTANGIBLE	7,584.75	TOTAL PATRIMONIO	214,081.35
CARGAS DIFERIDAS	8,860.97		
TOTAL ACTIVO NO CTE	135,765.04	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	344,547.68
TOTAL ACTIVO	344,547.68		

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

Tabla 76

Balance general al finalizar el periodo 2025

UROAVAN	
BALANCE INICIAL	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2025	
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)	
<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
CAJA Y BANCOS 314,368.78	TRIBUTOS POR PAGAR 51,917.92
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	REMUNERACION Y PARTICIPACION POR PAGAR
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO 5,398.31	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES
EXISTENCIAS	CUENTAS POR PAGAR A BANCOS 45,652.65
ENVASES Y EMBALAJE	TOTAL PASIVO CTE 97,570.57
PAGO A CUENTA DEL IMPUESTO A LA RENTA	
TOTAL ACTIVO CTE 319,767.09	PASIVO NO CORRIENTE
	DEUDAS A LARGO PLAZO
ACTIVO NO CORRIENTE	PATRIMONIO
PROVISION DE CUENTAS POR COBRANZA DUDOSA	CAPITAL 54,610.00
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO 145,966.95	RESULTADOS ACUMULADOS
NETO DE DEPRECIACION ACUMULADA - 39,971.44	RESULTADO DEL EJERCICIO 283,546.38
INTANGIBLE 7,584.75	TOTAL PATRIMONIO 338,156.38
CARGAS DIFERIDAS 2,379.61	
TOTAL ACTIVO NO CTE 115,959.87	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 435,726.95
TOTAL ACTIVO 435,726.95	

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

Tabla 77

Balance general al finalizar el periodo 2026

UROAVAN	
BALANCE INICIAL	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2026	
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)	
<hr/>	
<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
CAJA Y BANCOS 456,080.15	TRIBUTO POR PAGAR 65,955.66
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	REMUNERACION Y PARTICIPACION POR PAGAR
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO 5,398.31	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES
EXISTENCIAS	CUENTAS POR PAGAR A BANCOS
ENVASES Y EMBALAJE	TOTAL PASIVO CTE 65,955.66
PAGO A CUENTA DEL IMPUESTO A LA RENTA	
TOTAL ACTIVO CTE 461,478.46	PASIVO NO CORRIENTE
	DEUDAS A LARGO PLAZO
ACTIVO NO CORRIENTE	<u>PATRIMONIO</u>
PROVISION DE CUENTAS POR COBRANZA DUDOSA	CAPITAL 54,610.00
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO 145,966.95	RESULTADOS ACUMULADOS
NETO DE DEPRECIACION ACUMULADA - 53,295.25	RESULTADO DEL EJERCICIO 441,169.24
INTANGIBLE 7,584.75	TOTAL PATRIMONIO 495,779.24
CARGAS DIFERIDAS	
TOTAL ACTIVO NO CTE 100,256.44	
TOTAL ACTIVO 561,734.90	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 561,734.90

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

Tabla 78

Balance general al finalizar el periodo 2027

UROAVAN	
BALANCE INICIAL	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2027	
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)	
<hr/>	
<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
CAJA Y BANCOS 677,238.63	TRIBUTO POR PAGAR 81,475.65
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	REMUNERACION Y PARTICIPACION POR PAGAR
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO 5,398.31	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES
EXISTENCIAS	CUENTAS POR PAGAR A BANCOS
ENVASES Y EMBALAJE	TOTAL PASIVO CTE 81,475.65
PAGO A CUENTA DEL IMPUESTO A LA RENTA	
TOTAL ACTIVO CTE 682,636.93	PASIVO NO CORRIENTE
	DEUDAS A LARGO PLAZO
ACTIVO NO CORRIENTE	<u>PATRIMONIO</u>
PROVISION DE CUENTAS POR COBRANZA DUDOSA	CAPITAL 54,610.00
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO 145,966.95	RESULTADOS ACUMULADOS
NETO DE DEPRECIACION ACUMULADA - 64,220.76	RESULTADO DEL EJERCICIO 635,882.22
INTANGIBLE 7,584.75	TOTAL PATRIMONIO 690,492.22
CARGAS DIFERIDAS	
TOTAL ACTIVO NO CTE 89,330.93	
TOTAL ACTIVO 771,967.87	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 771,967.87

Nota. Datos en base a registros contables del periodo 2022.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

De acuerdo a los objetivos del presente proyecto para la implementación de un centro de salud en la especialidad de urología para la empresa Uroavan - Urología de Avanzada S.A.C. se llegaron a las siguientes conclusiones:

- 1) Se desarrollaron los lineamientos estratégicos para el centro de salud Urología de Avanzada S.A.C. y se determinó a partir del análisis FODA que la empresa se encuentra en buenas condiciones para aplicar estrategias ofensivas.

- 2) Los resultados del estudio del microentorno y macroentorno indican que el mercado para servicios de salud es atractivo y representa una oportunidad para la implementación de un centro de salud en la especialidad de urología en la ciudad de Tacna, lo cual es favorable para la proyección de Uroavan S.A.C.
- 3) Las empresas Urocentro Tacna y Urología Integral Tacna representan la competencia directa para Uroavan S.A.C., las cuales brindan servicios de urología general y de la próstata, y como competencia indirecta la Clínica Isabel y Clínica La Luz. Con respecto a los clientes potenciales, existe un gran grupo poblacional creciente que demanda servicios en la especialidad de urología.
- 4) La implementación de un centro de salud en la especialidad de urología para la empresa Urología de Avanzada S.A.C. en la ciudad de Tacna es comercialmente viable, ya que la información poblacional y estadística en relación a las 8P's del marketing de servicios demuestra la conformidad del mercado en cuanto a servicios de urología se refiere.
- 5) El proyecto es técnicamente viable en el cercado de la ciudad de Tacna, existen condiciones adecuadas para la implementación de un centro médico en urología, se tiene la claridad de todos los recursos necesarios para que los servicios se brinden de acuerdo a los estándares de calidad planificados, la tecnología, local, infraestructura y el personal que va a trabajar en el servicio.
- 6) Las proyecciones financieras desarrolladas indican que el proyecto de implementación de un centro médico para la empresa Urología de Avanzada S.A.C. resulta viable económica y financieramente a mediano plazo, ya que se obtuvo un VAN positivo a partir del segundo año para el retorno de la inversión, considerando como resultado una TIR real económica y financiera.

7.2. Recomendaciones

En relación a las conclusiones llegadas del proyecto de implementación de un centro de salud en la especialidad de urología para Uroavan - Urología de Avanzada S.A.C. se recomienda a la gerencia de dicha empresa que:

- 1) De acuerdo al análisis FODA se recomienda a la empresa Urología de Avanzada S.A.C. que, implemente estrategias ofensivas principalmente en base a sus fortalezas y las oportunidades que existen en el mercado como la implementación de un centro de salud en la especialidad de urología que cuente con mayores servicios en respuesta a las necesidades de los pacientes.
- 2) Para que la empresa Urología de Avanzada S.A.C. logre ser competitiva y concientizada con la situación actual de los pacientes, es necesario que dé respuesta inmediata a los cambios del entorno del mercado de servicios de salud como el cumplimiento de las exigencias del MINSA y la OMS ante las circunstancias que acarrea la pandemia por COVID-19.
- 3) Se recomienda a la gerencia de la empresa Uroavan S.A.C. que mantenga una alineación constante en lo que respecta las nuevas tecnologías para servicios médicos en la especialidad de urología, ya que una ventaja tecnológica en las herramientas y equipos necesarios, resulta de gran utilidad para poder satisfacer las nuevas necesidades de los pacientes en tiempos de pandemia por COVID-19, además de cumplir expectativas del servicio brindado.

- 4) Se recomienda a la gerencia de la empresa Urología de Avanzada S.A.C. que lleve a cabo una retroalimentación de la estructura de las 8P's que conforman el marketing de servicios con el propósito de asegurar la calidad del servicio brindado a los pacientes mediante la identificación de posibles problemas que perjudican los procesos para su solución oportuna.
- 5) Es necesario mantener siempre estándares de calidad, higiene y seguridad antes, durante y después de un servicio médico, contar con personal profesional en administración y sobre todo en la especialidad de urología los cuales tengan conciencia en la necesidad de brindar una buena atención a los pacientes, innovar constantemente los procesos y los servicios que se puedan ofrecer en urología y, sobre todo, preocuparse por satisfacer las variadas y diferentes necesidades de los pacientes.
- 6) De acuerdo al flujo de caja y el VAN calculado, se recomienda a la gerencia de la empresa Urología de Avanzada S.A.C. que el estudio financiero se desarrolle en relación a los puntos que fueron analizados en el proyecto, considerando información estadística del mercado que implique cambio de tasas como la inflación e I.G.V.

7.3. Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2021). *Niveles Socioeconómicos 2021*. APEIM.

Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Caracterización del departamento de Tacna*. Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Arequipa del BCRP.

Clínica Isabel Tacna. (21 de mayo de 2022). *Clínica Isabel*.

<http://www.clinicaisabel.com.pe/>

Clínica Isabel Tacna. (26 de mayo de 2022). *Página web facebook de la Clínica Isabel Tacna*. <https://www.facebook.com/clinicaisabel.tacna>

Clínica La Luz. (26 de mayo de 2022). *Clínica La Luz, sede Tacna*.

<https://clinicalaluz.pe/sedes/tacna/>

Clínica La Luz Tacna. (26 de mayo de 2022). *Página web facebook de la Clínica La Luz, sede Tacna*. <https://www.facebook.com/ClinicaLaLuzTacna>

Colegio Médico del Perú. (2022). *Estadísticas de trámites y servicios: Matrícula 2022-2024*. Especialidad. <https://www.cmp.org.pe/estadisticas-2020-tramites-y-servicios/>

Colegio Médico del Perú. (8 de abril de 2022). *Médicos colegiados*. CMP.

<https://www.cmp.org.pe/medicos-colegiados-cmp/>

Comité Ejecutivo de la CAU. (2021). *¿Qué es la urología?* Confederación Americana de Urología (CAU). <https://caunet.org/que-es-la-urologia/>

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. CONCYTEC.
https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- EsSalud. (26 de mayo de 2022). *Seguro Social de Salud*. <http://portal.essalud.gob.pe/>
- Ferreira, R. y Rita, L. (2020). Impactos da Covid-19 na economia: limites, desafios e políticas. *Revista Teste*, 1(7), 35–47.
<https://portalseer.ufba.br/index.php/Teste/article/view/37324/21222>
- Fondo Monetario Internacional. (12 de octubre de 2021). *Perspectivas de la Economía Mundial*. FMI. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO>
- Guillen, O. y Casas, J. (2019). Morbilidad ambulatoria y hospitalaria en el Perú. Cambios entre los años 2011 y 2015. *Rev Med Hered*, 30(3), 215-218.
<http://dx.doi.org/10.20453/rmh.v30i3.3597>
- Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. GRANICA.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.
- Hospital Regional Hipólito Unanue Tacna. (26 de mayo de 2022). *Hospital Hipólito Unanue*. <https://www.hospitaltacna.gob.pe/web/>
- Instituto Nacional de Calidad. (2020, 02 de abril). *Resolución Directoral N° 003-2020-INACAL/DN*. Diario El Peruano.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (26 de agosto de 2016). *Departamento de Tacna cuenta con una población de 346 mil habitantes*. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Estadísticas - Departamento de Tacna*. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población por departamento, 1995-2030*. INEI.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1702/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. INEI.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

López, M. y Majo, H. (2020). Situación de Enfermería en tiempos de COVID-19: Una mirada panorámica. *Journal of America health*, 3(3), 48-58.

<https://doi.org/10.37958/jah.v3i3.50>

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Movimiento turístico en Tacna*. MINCETUR.

https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/TR_Tacna.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2018). *Movimiento turístico en Tacna*. Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía.

Ministerio de Salud del Perú. (2016). *RHUS Perú: Boletín N° 1*. Publicaciones. <http://digep.minsa.gob.pe/boletin.html>

- Ministerio de Salud del Perú. (26 de abril de 2020). *Sala Situacional de Salud Perú a 26 de abril de 2020*. Sala COVID-19. <https://www.dge.gob.pe/covid19.html>
- Ministerio de Salud del Perú. (2020, 29 de abril). *Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA*. Diario El Peruano.
- Organización Panamericana de la Salud. (05 de marzo de 2020). *Recomendaciones para la Reorganización y Ampliación Progresiva de los Servicios de Salud para la respuesta a la Pandemia COVID-19*. PAHO.
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/52214>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *COVID-19 en América Latina y el Caribe: Panorama de las respuestas de los gobiernos a la crisis*. OECD.
https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=132_132868-3ikx3m7ikl&title=Covid-19-en-America-Latina-y-el-Caribe-panorama-de-las-respuestas-de-los-gobiernos-a-la-crisis&_ga=2.112179716.1698368360.1634581213-650189142.1634581212
- Pascarella, G., Strumia, A., Piliago, C., Bruno, F., Del Buono, R., Costa, F. et al. (2020). COVID-19 diagnosis and management: a comprehensive review. *Journal of Internal Medicine*, 288(2), 192-206. <https://doi.org/10.1111/joim.1309>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (24 de noviembre de 2021). *Presupuesto del sector Salud permitirá financiar lucha contra la COVID-19, anemia, cáncer y otros programas de salud pública*. Ministerio de Salud.
<https://www.gob.pe/busquedas?contenido%5B%5D=noticias&institucion=mins>
- a
- Porter, M. (2004). *Ventaja competitiva*. CECSA.

Presidencia de la República del Perú. (1993, 31 de octubre). *Constitución Política del Perú de 1993*. Diario El Peruano.

Presidencia de la República del Perú. (1997, 15 de julio). *Ley General de Salud*. Diario El Peruano.

Presidencia de la República del Perú. (2009, 09 de abril). *Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud*. Diario El Peruano.

Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima. (18 de febrero de 2022). *PBI de Perú creció 3,2% en el cuarto trimestre del 2021*. Cámara de Comercio de Lima.
<https://lacamara.pe/pbi-de-peru-crecio-32-en-el-cuarto-trimestre-del-2021/>

UroCentro. (26 de mayo de 2022). *Urología clínica y quirúrgica*.
<http://www.urologiatacna.com/>

Urología de Avanzada S.A.C. (02 de junio de 2022). *Página web facebook de Uroavan S.A.C.* <https://www.facebook.com/dr.carcasiurologia.tacna/>

Urología Integral Tacna. (26 de mayo de 2022). *Página web facebook de Urología Integral Tacna*.
https://www.facebook.com/urologiaintegraltacna/about/?ref=page_internal

VYMaps. (16 de mayo de 2022). *Directorio de mapa de Urología Integral Tacna*.
<https://vymaps.com/PE/Urologia-Integral-Tacna-1468887546567870/>

World Economic Forum. (2019). *Travel and Tourism Competitiveness Index*. WEF.

7.4. Anexos

Anexo A: Modelo de la encuesta, Uroavan S.A.C.



**CUESTIONARIO
EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL CLIENTE EN SERVICIOS DE SALUD
EN LA ESPECIALIDAD DE UROLOGÍA**



Nro.: _____. Fecha: ____ de abril de 2022.

La presente encuesta con fines académicos es llevada a cabo para un proyecto de investigación de la Universidad Alas Peruanas, la cual permitirá formular y evaluar las preferencias de las personas en relación a los servicios de urología. Recuerde que la contestación es anónima y confidencial, además de no existir respuestas buenas o malas, por lo que se le solicita que responda con total sinceridad marcando con "X" la alternativa correspondiente. De antemano se le agrade por su colaboración.

I. PERFIL

1. En general, usted afirmaría que su estado de salud es:

- 5 Muy buena 4 Buena 3 Regular 2 Mala 1 Muy mala

2. ¿Cómo diría que es su estado de salud actual, comparada con la de hace 2 años?

- 5 Mucho mejor 4 Mejor 3 Igual 2 Algo peor 1 Mucho peor

3. ¿Cuál es la enfermedad o trastorno urológico que ha presentado por el cual acudió a un médico urólogo?

- 1 Infecciones urinarias 2 Cálculos renales 3 Control de la vejiga 4 Hiperplasia prostática 5 Cirugía
6 ETS (Enfermedad por transmisión sexual) 7 Otro

4. ¿Qué tipo de centro médico ha acudido por servicios de urología?

- 1 Hospital 2 EsSalud 3 Clínica 4 Consultorio privado 5 Otro

5. ¿Llegó a tener algún tipo de problema con el centro médico que ha acudido por servicios de urología?

- 2 Si 1 No

6. En caso que la pregunta 5 sea afirmativa, ¿cuál ha sido el tipo de problema que ha tenido?

- 1 Quedarse sin cupo 2 Mala orientación 3 Desinformación 4 Tiempo de espera 5 Horarios
6 Costos altos 7 Falta de compromiso 8 Claridad 9 Ubicación lejana 10 Otro

7. ¿Llegó acudir a un centro médico privado por servicios de urología?

- 2 Si 1 No

8. En caso que la pregunta 7 sea afirmativa, ¿podría indicar cuál fue el centro médico privado que acudió?

- 1 Clínica La Luz 2 Clínica Isabel 3 Urocentro Tacna 4 Urología Integral 5 Otro

9. En caso que la pregunta 7 sea afirmativa, ¿podría indicar cuál fue el monto que pago por el servicio de urología?

- 1 Entre S/. 20-50 2 Entre S/. 51-70 3 Entre S/. 71-100 4 Entre S/. 101-150 5 Más S/. 150

10. En caso que la pregunta 7 sea afirmativa, ¿podría indicar cuál fue el medio por el cual conoció al centro médico?

- 1 Por proximidad 2 Por recomendación 3 Por redes sociales 4 Por publicidad 5 Otro

II. ACEPTACIÓN DEL SERVICIO

11. ¿Conoce el centro médico privado en servicios de urología UROAVAN?

2 Si 1 No

12. ¿Ha llegado adquirir algún servicio de urología en UROAVAN?

2 Si 1 No

13. En caso que la pregunta 12 sea afirmativa, ¿cómo calificaría su experiencia en UROAVAN?

5 Muy buena 4 Buena 3 Regular 2 Mala 1 Muy mala

14. ¿Ha llegado a necesitar de algún servicio complementario como la intervención quirúrgica?

2 Si 1 No

15. ¿Qué tipo de ofertas le gustaría recibir como paciente de un centro de salud especializado en urología?

1 Descuentos 2 Consultas gratuitas 3 Otros (especifique) _____

16. ¿Cuál es el medio publicitario que prefiere para conocer y ubicar un centro de salud especializado en urología?

1 Por internet 2 Por periódicos 3 Por afiches 4 Por radio 5 Otro

17. ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado un centro de salud especializado en urología?

1 Cercado de Tacna 2 Gregorio Albarracín L. 3 Pocollay 4 Alto de la Alianza 5 Otro

18. Indique lo más importante que considera usted para un servicio de urología.

1 Profesionalidad 2 Buena orientación 3 Precio 4 Tiempo de espera 5 Horario
6 Proximidad 7 Amabilidad 8 Limpieza 9 Ambiente agradable 10 Otro

19. ¿Cuánto cree que es razonable pagar por un servicio de salud especializado en urología?

	1	2	3	4	5	6
Precio Servicio	Entre S/. 20-50	Entre S/. 51-100	Entre S/. 101-200	Entre S/. 201-500	Entre S/. 501-1000	Entre S/. 1000-3000
Consulta						
Análisis clínicos						
Procedimientos						
Intervención quirúrgica						

III. DATOS GENERALES

20. Edad

1 18 a 24 2 25 A 34 3 35 a 44 4 45 a 54 5 55 a 64 6 65 a más

21. Grado de Instrucción

1 Primaria completa 2 Secundaria completa 3 Estudios superiores 4 Postgrado

22. Lugar de residencia

1 Avenida o calle 2 Asociación de Viviendas 3 Centro poblado menor 4 Urbanización

23. Nivel de ingresos (S/.)

1 Menor a 930 2 931-1,500 3 1,501-2,500 4 2,501-3,500 5 3,501-4,500 6 4,501 a más

Anexo B: Documentación de la empresa Uroavan sobre el Plan para vigilancia, prevención y control de COVID-19 del servicio de urología del SISOL Tacna.



MUNICIPALIDAD DE
LIMA



**PLAN PARA LA VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE COVID-19
DEL SERVICIO DE UROLOGÍA DEL SISOL TACNA**

I. DATOS DE LA ENTIDAD

El presente Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de COVID-19 en el trabajo es elaborado por el servicio de urología – SISOL SALUD, con Registro Único de Contribuyente N° 20532481521 y domicilio fiscal en la Urb. Montebello II etapa H-1, distrito de Tacna, Provincia y departamento de Tacna; debidamente representado por Edgar Alfredo Carcasí Laura, identificado con DNI N° 29712336, en calidad de Gerente General de Urología de Avanzada S.A.C.,

DATOS DEL LUGAR DEL TRABAJO

N°	EESS	DIRECCIÓN	DISTRITO	DEPARTAMENTO
1	TACNA	Odria, Tacna 23006	Tacna	Tacna

II. DATOS DEL SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES

El Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo es liderado por la Unidad de Personal y está constituido de la siguiente forma:

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	FUNCIÓN	UNIDAD
PROFESIONALES DEL SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
1	Edgar Alfredo Carcasí Laura	Médico Especialista	Unidad de Personal

III. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 26842, Ley General de Salud
- Ley N° 27658, Ley de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.
- Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y sus normas modificatorias.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y sus modificatorias.
- Decreto de Urgencia N° 026-2020, que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional.
- Decreto Legislativo N° 1405, Decreto Legislativo que establece regulaciones para que el disfrute del descanso vacacional remunerado favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Decreto Legislativo N°1468, establece Disposiciones de Prevención y Protección para las personas con discapacidad ante emergencia sanitaria ocasionada por el COVID 19.
- Decreto Legislativo N°1499, establece diversas medidas para garantizar y fiscalizar la protección de los derechos socio laborales de los/as trabajadores/as en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID-19.
- Decreto Legislativo N°1505, establece medidas temporales excepcionales en materia de gestión de recursos humanos en el sector público ante la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19. □ Decreto Supremo N° 005-2012-TR, Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.



CONSTANCIA DE REGISTRO N° 064177-2020

EL MINISTERIO DE SALUD, A TRAVÉS DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD-INS, HACE CONSTAR MEDIANTE LA PRESENTE QUE:

EMPRESA	UROLOGIA DE AVANZADA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - UROAVAN
RUC	S.A.C.
SECTOR	20532481521 Ministerio de Salud

HA REGISTRADO CON FECHA 18/06/2020 SU PLAN PARA LA VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DEL COVID-19 EN EL TRABAJO, CONFORME A LO ESTABLECIDO EN LA R.M. 239-2020-MINSA Y SUS NORMAS MODIFICATORIAS.



dbd35131

Jesús María, 18 de Junio del 2020

MINISTERIO DE SALUD
¡La Salud Nos Une!

La información consignada en el SICOVID, tiene carácter de declaración jurada y ha sido remitida a las instancias de fiscalización correspondiente.



CONSTANCIA DE REGISTRO N° 064177-2020

LISTADO DE SEDES REGISTRADAS

EL MINISTERIO DE SALUD, A TRAVÉS DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD-INS, HACE CONSTAR QUE HA(N) SIDO REGISTRADA(S) LA(S) SIGUIENTE(S) SEDE(S):

ESTABLECIMIENTO	PRINCIPAL (000000)
DIRECCION	MZA. H LOTE. 01 URB. MONTE BELLO II ET (POR LA AGRONOMICA,FTE.A URB.LOS PALMEROS) TACNA TACNA TACNA TACNA - TACNA - TACNA

Jesús María, 18 de Junio del 2020

MINISTERIO DE SALUD
¡La Salud Nos Une!

La información consignada en el SICOVID, tiene carácter de declaración jurada y ha sido remitida a las instancias de fiscalización correspondiente.