UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE
SALUD**

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA
CONSTRUCCION, IMPLEMENTACION Y GESTION
DE UNA CLINICA PRIVADA EN ICA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE SALUD**

AUTORES

Hernani Lau, Eduardo Alfredo (0000-0002-2844-9569)

Mundaca Torres, Manuel (0000-0003-0524-981X)

Quispe Peña, Gaury Fabiola (0000-0003-2344-4467)

ASESOR

Villena Málaga, Rubén Octavio (0000-0003-2499-9384)

Lima, 19 de Junio de 2018

INDICE

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	19
1.1 MODELO DE NEGOCIO.....	23
1.1.1 Segmento del Cliente:.....	23
1.1.2 Propuesta de Valor:.....	24
1.1.3 Canales de distribución:	24
1.1.4 Relaciones con los clientes:	24
1.1.5 Flujos de ingresos:	25
1.1.6 Recursos clave:	25
1.1.7 Actividades clave:.....	25
1.1.8 Alianzas clave:	26
1.1.9 Estructura de costos:	26
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO.....	29
2.1 ANALISIS DEL ENTORNO Y TENDENCIAS:	29
2.1.1 Entorno político y legal:.....	29
2.1.2 Entorno demográfico:	29
2.1.3 Entorno económico:	30
2.1.4 Factores socio-culturales:.....	32
2.1.5 Entorno tecnológico:	33
2.1.6 Entorno ecológico – ambiental:.....	34
2.1.7 Entorno de la competencia:.....	35
2.2 BARRERAS DE ACCESO Y RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:.....	37
2.3 ENFOQUE EN EL MERCADO (SERVICIOS):	37
2.3.1 Segmentación:.....	37
2.4 MERCADO POTENCIAL:	52
2.5 MERCADO META:.....	52
2.6 PERFIL DE LOS CLIENTES:.....	53
2.7 PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL ANALISIS DEL MERCADO:.....	61
2.7.1 Problema 1: Objetivos:	61
2.7.2 Problema 2:	61
CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA.....	65
3.1 REGULACION Y NORMATIVIDAD:.....	65
CAPÍTULO 4. PLAN ESTRATEGICO	69

4.1	MISSION:	70
4.2	VISION:.....	70
4.3	VALORES:.....	70
4.4	OBJETIVO GENERAL:.....	70
4.5	OBJETIVOS ESPECIFICOS:	71
4.6	OBJETIVOS ESTRATEGICOS:	71
	4.6.1 <i>Objetivos de rentabilidad:</i>	71
	4.6.2 <i>Objetivos de crecimiento:</i>	71
4.7	CADENA DE VALOR:	71
4.8	ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER:	73
	4.8.1 <i>Rivalidad entre competidores:</i>	74
	4.8.2 <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores:</i>	81
	4.8.3 <i>Amenaza de productos sustitutivos:</i>	82
	4.8.4 <i>Poder de negociación de los proveedores:</i>	82
	4.8.5 <i>Poder de negociación de los consumidores:</i>	83
4.9	ANALISIS FODA:	84
	4.9.1 <i>Fortalezas:</i>	84
	4.9.2 <i>Oportunidades:</i>	85
	4.9.3 <i>Debilidades:</i>	85
	4.9.4 <i>Amenazas:</i>	85
4.9	ESTRATEGIA DE NEGOCIO:.....	87
4.10	RECURSOS CLAVE:	88
4.11	ACTIVIDADES CLAVE:.....	88
4.12	ALIANZAS CLAVE:	89
CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING.....		90
5.1	OBJETIVO GENERAL:	90
5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS:	90
5.3	OBJETIVOS ESTRATEGICOS:.....	90
	5.3.1 <i>Objetivos de rentabilidad:</i>	90
	5.3.2 <i>Objetivos de crecimiento:</i>	90
5.4	PORTAFOLIO DE BIENES Y SERVICIOS:.....	91
5.5	ENFOQUE EN EL MERCADO:	92
	5.5.1 <i>Segmentación:</i>	92
	5.5.2 <i>Posicionamiento:</i>	93
5.6	MARKETING MIX:	98
	5.6.1 <i>Producto:</i>	98
	5.6.2 <i>Precio:</i>	100

5.6.3 Plaza:	101
5.6.4 Publicidad y promoción:	102
5.6.5 Evidencia Física:	104
5.7 PROCESOS:	104
5.7.1 Personal:	105
5.8 GESTION COMERCIAL:	106
5.8.1 Estrategia de ventas:	106
5.9 CALCULO DEL ROI:	109
5.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:	110
5.10 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:	111
5.11 PRESUPUESTO Y PROYECCIONES FINANCIERAS:	113
5.11.1 Presupuesto de ventas:	113
5.11.2 Presupuesto de relaciones públicas:	113
5.11.3 Presupuesto de promoción en ventas:	114
5.11.4 Presupuesto de publicidad:	115
5.11.5 Presupuesto general en marketing:	117
CAPÍTULO 6. DESCRIPCION TECNICA, PLAN DE PRODUCCION Y COMPRAS	119
6.1 OBJETIVOS:	119
6.2 ESTRATEGIAS:	119
6.3 DETERMINACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA:	120
6.4 UNIDADES DE PRODUCCION:	123
6.4.1 Consulta Ambulatoria:	124
6.4.2 Hospitalización:	126
6.4.3 Emergencia:	127
6.4.4 Sala de Operaciones:	127
6.4.5 Servicio de imágenes:	128
6.4.6 Centro de hemodiálisis:	128
6.4.7 Medicina física y rehabilitación:	128
6.5 REQUERIMIENTOS DE LOS PROCESOS:	129
6.5.1 Construcción:	129
6.5.2 Proceso de equipamiento médico:	129
6.5.3 Recursos humanos:	129
6.6 RECURSOS CLAVE:	129
6.7 PROCESOS CLAVE:	130
6.7.1 Servicio de consulta externa:	130
6.7.2 Servicio de hospitalización:	131
6.7.3 Servicio de emergencia:	133

6.7.4 Centro quirúrgico:.....	135
6.8 ALIANZAS CON PROVEEDORES:	136
6.9 EXTERNALIZACION:	136
6.9.1 Selección de proveedores:	136
6.9.1.1 Servicio de farmacia:	136
6.9.1.2 Servicio de laboratorio:	137
6.9.1.3 Servicio de cocina:	137
6.9.1.4 Servicio de Limpieza:	138
6.9.1.5 Servicio de Seguridad:	138
6.9.1.6 Servicio de Lavandería:.....	138
6.10 PRIORIDADES COMPETITIVAS:.....	139
6.11 ESTRATEGIAS DE INNOVACION:.....	140
6.12 PRODUCCION DE SERVICIOS:	140
6.13 PLAN DE LOGISTICA:	141
CAPÍTULO 7. ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS.....	145
7.1 POLITICA:.....	145
7.2 ACTIVIDADES:	145
7.3 CULTURA ORGANIZACIONAL:.....	146
7.4 ORGANIZACION ESTRUCTURAL:.....	146
7.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL:.....	151
7.6 INDUCCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL:	151
7.7 EVALUACION Y RETROALIMENTACION DEL PERSONAL:	151
7.8 SATISFACCION DEL PERSONAL:.....	151
7.9 CRITERIOS A CONSIDERACION EN LA EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS:	151
7.10 PERFIL Y FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS:	152
7.11 DESCRIPCION DE LOS PUESTOS:.....	152
7.12 FUNCIONES DE PUESTOS:.....	153
7.13 TIPOS DE CONTRATACIONES:	156
7.13.1 Tipos de contratos de trabajo:.....	156
7.13.2 Los Períodos de Prueba:.....	157
7.13.3 Contratación de trabajadores extranjeros:	157
7.13.4 Trabajador con discapacidad:.....	158
7.14 PLAN DE RECURSOS HUMANOS:	158
CAPÍTULO 8. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	172
8.1 ESTRUCTURA DE COSTOS DE INVERSIÓN:	172
8.1.1 Terreno, demolición, edificaciones e instalaciones:.....	172
8.1.2 Equipos de cómputo:	172

8.1.3 Equipo eléctrico y comunicaciones:	173
8.1.4 Equipo de administración y seguridad:.....	173
8.1.5 Equipos de imágenes:	174
8.1.6 Equipamiento médico:.....	174
8.1.7 Equipamiento de comedor de la clínica:.....	174
8.1.8 Gastos generales:	175
8.2 CUADRO DE INVERSIONES:	175
8.3 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO:	176
8.4 ESTRUCTURA DE CAPITAL:.....	176
8.5 TASA DE INTERES:	177
8.6 CRONOGRAMA DE PAGOS:	177
8.7 PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS:	179
8.8 PROYECCION DE VENTAS:	180
8.9 ESTADOS DE FLUJOS PROYECTADOS:	182
8.10 ANALISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIABLES Y ESCENARIOS:	206
8.11 PUNTO DE EQUILIBRIO:	211
CAPÍTULO 9. VALORACIÓN DEL RIESGO	213
9.1 OBJETIVO:.....	213
9.2 ALCANCE:	213
9.3 RIESGOS:	213
9.4 COMITE DE ADMINISTRACION DE RIESGOS:.....	214
9.5 ESTRATEGIAS EN LA GESTION DE RIESGOS:	216
CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES.....	218
CAPÍTULO 11. RECOMENDACIONES.....	221
BIBLIOGRAFIA	222
ANEXOS.....	225

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: ESTABLECIMIENTOS CON CATEGORIZACION I - 4	35
TABLA 2: ESTABLECIMIENTOS CON CATEGORIZACION II - 1	36
TABLA 3: ESTABLECIMIENTOS CON CATEGORIZACION II - 2	36
TABLA 4: ESTABLECIMIENTOS CON CATEGORIZACION II - E	36
TABLA 5: GRUPOS ESPECIALES DE EDAD	38
TABLA 6: DATOS POBLACIONALES Y SUPERFICIE DE LAS PROVINCIAS DE LA REGION ICA	38
TABLA 7: DISTRIBUCION DE AFILIADOS AL AUS EN LA REGION ICA.....	49
TABLA 8: INDICADORES DE OFERTA, ACCESO Y COBERTURA	50
TABLA 9: PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD POR SEXO. REGION ICA – AÑO 2014	51
TABLA 10: PRINCIPALES CAUSAS DE MORBILIDAD EN CONSULTA EXTERNA. REGION ICA-2015	51
TABLA 11: MERCADO POTENCIAL.....	52
TABLA 12: MERCADO META.....	53
TABLA 13: ESTADÍSTICAS DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES RESONANCIA MAGNÉTICA DERIVADOS A RESOMASS - ICA.....	56
TABLA 14: ESTADÍSTICAS DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES RESONANCIA MAGNÉTICA DERIVADOS A DPI – LIMA	57
TABLA 15: PRINCIPALES ENFERMEDADES EN EDAD NEONATAL – ICA 2016	57
TABLA 16: MORBILIDAD DE ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES – ICA 2016	59
TABLA 17: MORBILIDAD DE ENFERMEDADES RENALES – ICA 2016	59
TABLA 18: MORBILIDAD DE ENFERMEDADES DEL OJO – ICA 2016	60
TABLA 19: MUESTRA DE PARTICIPANTES FOCUS GROUP	62
TABLA 20: ESTABLECIMIENTOS DE SALUD EN LA REGION ICA	75
TABLA 21: <i>MATRIZ DAFO</i>	86
TABLA 22: RELACION DE ESPECIALIDADES MEDICAS.....	91
TABLA 23: GRUPOS ESPECIALES DE EDAD	93
TABLA 24: CALCULO DEL ROI EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS (DOLARES)	109
TABLA 25 : CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN EL PRIMER AÑO DE OPERACION.....	110
TABLA 26: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	111
TABLA 27: PRESUPUESTO DE VENTAS EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	113
TABLA 28: PRESUPUESTO DE RELACIONES PUBLICAS EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES)	114
TABLA 29: PRESUPUESTO DE PROMOCION EN VENTAS EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	114
TABLA 30: PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES)	115
TABLA 31: PRESUPUESTO GENERAL EN MARKETING EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES)	117
TABLA 32: PROYECCION DE TENDENCIAS EN LAS ATENCIONES EN SALUD EN LA REGION ICA DESDE EL 2007 AL 2016	120

TABLA 33: RELACION DE ESPECIALIDADES MEDICAS A IMPLEMENTAR EN LA CLINICA.....	125
TABLA 34: OCUPABILIDAD DE LOS CONSULTORIOS EN EL HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	125
TABLA 35: OCUPABILIDAD DE LAS CAMAS DE HOSPITALIZACION EN EL HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	127
TABLA 36: PRESUPUESTO GENERAL EN MARKETING EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	128
TABLA 37: PRODUCCION DE SERVICIOS EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	141
TABLA 38: RELACIÓN DEL PERSONAL MÉDICO – HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	159
TABLA 39: GASTOS EN SALARIOS DEL PERSONAL MÉDICO – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	160
TABLA 40: RELACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	160
TABLA 41: GASTOS EN SALARIOS DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	161
TABLA 42: RELACIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO DE ENFERMERÍA – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	161
TABLA 43: GASTOS EN SALARIOS DEL PERSONAL TÉCNICO DE ENFERMERÍA – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	162
TABLA 44: GASTO TOTAL EN SALARIOS DEL PERSONAL DE SALUD – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	162
TABLA 45: RELACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO – HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	163
TABLA 46: GASTOS EN SALARIO DEL GERENTE GENERAL – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	165
TABLA 47: GASTOS EN SALARIO DEL GERENTE DE OPERACIONES – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	165
TABLA 48: GASTOS EN SALARIOS DE LOS GERENTES DE ÁREA – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	165
TABLA 49: GASTOS EN SALARIOS DEL PERSONAL DE JEFATURAS DE INFORMÁTICA, AUDITORÍA, CALIDAD Y LOGÍSTICA – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	166
TABLA 50: GASTOS EN SALARIOS DE LA DIRECCIÓN MÉDICA Y CONTADOR – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	166
TABLA 51: GASTOS EN SALARIOS DE LA DIRECCIÓN DE ENFERMERÍA – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	167
TABLA 52: GASTOS EN SALARIOS DEL PERSONAL RESPONSABLE DE MARKETING, ASISTENTES DE INFORMÁTICA Y AUDITORÍA – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	167
TABLA 53: GASTOS EN SALARIOS DEL PERSONAL DE ARQUITECTURA, PLANIFICACIÓN, ASISTENTES ADMINISTRATIVOS, SOCIAL, DE CALIDAD, PSICÓLOGAS Y DE ELECTROMECÁNICOS – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	168
TABLA 54: GASTOS EN SALARIOS DEL PERSONAL RESPONSABLE DE FACTURACIÓN, PRESUPUESTO Y PLANILLEROS – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	168
TABLA 55: GASTOS EN SALARIOS DEL PERSONAL ASISTENTE DE CONTABILIDAD, FACTURACIÓN, PRESUPUESTOS, CAJEROS, ASISTENTES DE LOGÍSTICA, RESPONSABLES DE LIMPIEZA, LAVANDERÍA, SEGURIDAD Y TERCERIZACIÓN – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES)	169
TABLA 56: GASTOS EN SALARIOS DEL PERSONAL ASISTENTES DE MANTENIMIENTO Y EQUIPOS ELECTROMECÁNICOS – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	170
TABLA 57: GASTO TOTAL EN SALARIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO – HORIZONTE DE 10 AÑOS (SOLES).....	170
TABLA 58: GASTO TOTAL EN SALARIOS DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA – HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	171
TABLA 59: COSTOS DE TERRENO, EDIFICACIONES E INSTALACIONES FÍSICAS.....	172
TABLA 60: COSTOS DE EQUIPOS DE CÓMPUTO.....	172
TABLA 61: COSTOS DE EQUIPOS ELÉCTRICOS Y COMUNICACIONES.....	173
TABLA 62: COSTOS DE EQUIPOS DE ADMINISTRACIÓN Y SEGURIDAD.....	173
TABLA 63: COSTOS DE EQUIPOS DE IMÁGENES.....	174
TABLA 64: COSTOS DE EQUIPAMIENTO MÉDICO.....	174

TABLA 65: COSTOS DE EQUIPAMIENTO DE COMEDOR DE LA CLÍNICA	174
TABLA 66: GASTOS GENERALES.....	175
TABLA 67: CUADRO DE INVERSIONES	175
TABLA 68: ESTRUCTURA DE CAPITAL	176
TABLA 69: TASA DE INTERESES	177
TABLA 70: CRONOGRAMA DE PAGOS (DÓLARES)	177
TABLA 71: GASTOS OPERATIVOS	179
TABLA 72: PROYECCIÓN DE VENTAS.....	180
TABLA 73: CAPACIDAD OPERATIVA EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	183
TABLA 74: PROYECCIÓN DE ATENCIONES, HOSPITALIZACIONES, CIRUGÍAS, PARTOS EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	184
TABLA 75: FLUJO DE CAJA AÑO 1	185
TABLA 76: FLUJO DE CAJA AÑO 2	186
TABLA 77: FLUJO DE CAJA AÑO 3	187
TABLA 78: FLUJO DE CAJA AÑO 4	188
TABLA 79: FLUJO DE CAJA AÑO 5	189
TABLA 80: FLUJO DE CAJA AÑO 6	190
TABLA 81: FLUJO DE CAJA AÑO 7	191
TABLA 82: FLUJO DE CAJA AÑO 8	192
TABLA 83: FLUJO DE CAJA AÑO 9	193
TABLA 84: FLUJO DE CAJA AÑO 10	194
TABLA 85: CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA CON IGV (DÓLARES).....	195
TABLA 86: CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA SIN IGV (DÓLARES)	195
TABLA 87: CÁLCULO DEL PRESUPUESTO DE IGV (DÓLARES).....	196
TABLA 88: CÁLCULO DE LAS DEPRECIACIONES DE EDIFICACIONES E INSTALACIONES FÍSICAS.....	196
TABLA 89: CÁLCULO DE LAS DEPRECIACIONES DE EQUIPOS ELÉCTRICOS Y COMUNICACIONES.....	197
TABLA 90: CÁLCULO DE LAS DEPRECIACIONES DE EQUIPOS DE IMÁGENES (DÓLARES)	197
TABLA 91: CÁLCULO DE LAS DEPRECIACIONES DE EQUIPOS DE CÓMPUTO.....	198
TABLA 92: CÁLCULO DE LAS DEPRECIACIONES DE EQUIPAMIENTO MÉDICO	198
TABLA 93: CALENDARIO DE INVERSIONES DE REPOSICIÓN (DÓLARES).....	199
TABLA 94: CALENDARIO DE LIQUIDACIÓN DE ACTIVOS (DÓLARES)	200
TABLA 95: ESTADO DE BALANCE GENERAL PROYECTADOS A 10 AÑOS (DÓLARES)	201
TABLA 96: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 10 AÑOS (DÓLARES)	202
TABLA 97: ESTADO DE FLUJOS PROYECTADOS – HORIZONTE 10 AÑOS (DÓLARES).....	203
TABLA 98: INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD (DÓLARES).....	204
TABLA 99: SALDO DE CAJA ACUMULADO (DÓLARES)	204
TABLA 100: RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (DÓLARES)	205
TABLA 101: OCUPABILIDAD DE LA CLÍNICA EN LOS DISTINTOS ESCENARIOS SEGÚN LA DEMANDA	206
TABLA 102: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA VARIABLE DEMANDA (DÓLARES)	206

TABLA 103: ESCENARIO DE LA VARIABLE PRECIO	207
TABLA 104: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA VARIABLE PRECIO (DÓLARES).....	207
TABLA 105: ESCENARIOS DE LAS VARIABLES COSTO.....	208
TABLA 106: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA VARIABLE COSTO (DÓLARES)	208
TABLA 107: ESCENARIOS DE LAS VARIABLES COSTO.....	209
TABLA 108: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD MULTIDIMENSIONALES (DEMANDA, PRECIO Y COSTO) (DÓLARES)	210
TABLA 109: VALORES DE PRODUCCIÓN EN LAS UNIDADES DE SERVICIOS EN UN HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	211
TABLA 110: FLUJO DE CAJA PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO	212
TABLA 111: COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	215
TABLA 112: PARTICIPACIÓN DE ESPECIALISTAS EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	215

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MAPA DE LA REGION ICA, CON SUS PROVINCIAS Y LIMITES.....	19
FIGURA 2: MODELO CANVAS	27
FIGURA 3: PIRAMIDE SOCIOECONOMICA DEL PERU 2011 (INCLUYE TODA LA POBLACION, URBANA Y RURAL.)	31
FIGURA 4: INGRESO MENSUAL PROMEDIO DECLARADO.	32
FIGURA 5: ATENCION DE LA SALUD. TOTAL GRANDES CIUDADES 2011.....	32
FIGURA 6: DATOS POBLACIONALES DE LAS PROVINCIAS DE LA REGION ICA.....	39
FIGURA 7: ESTRUCTURA SOCIOECONOMICAS DE PERSONAS DE LA REGION ICA - 2017	39
FIGURA 8: ESTADISTICAS POBLACIONALES DE LA REGION ICA VS PERU.....	40
FIGURA 9: ESTADISTICAS POBLACIONALES DE LA REGION ICA VS PERU.....	40
FIGURA 10: NACIMIENTOS DE LA REGION ICA VS PERU	41
FIGURA 11: INGRESO PER CAPITA DE LA REGION ICA VS PERU.....	41
FIGURA 12: TASAS DE MORTALIDAD Y DESNUTRICION DE LA REGION ICA VS PERU	42
FIGURA 13: TASAS DE MORBILIDAD Y ATENCIONES PRENATALES DE LA REGION ICA VS PERU	42
FIGURA 14: TASAS DE REPORTE ALGUNA DOLENCIA CRONICA VS NO CRONICA EN LA REGION ICA	43
FIGURA 15: REGISTRO NOMINAL DE AFILIADOS DE SUSALUD AL 30 DE SETIEMBRE 2017-ICA	43
FIGURA 16: COBERTURA DE AFILIADOS DEL AUS POR PROVINCIA ICA-SETIEMBRE 2017	44
FIGURA 17: COBERTURA DE AFILIADOS DEL AUS POR REGION.....	45
FIGURA 18: IAFAS PUBLICAS POR MES -ICA	46
FIGURA 19: IAFAS PRIVADAS POR MES -ICA.....	46
FIGURA 20: PERSONAS AFILIADAS SEGUN IAFAS Y GRUPO DE IAFAS POR MES - ICA	47
FIGURA 21: PERSONAS AFILIADAS SEGUN IAFAS.....	48
FIGURA 22: DISTRIBUCION DE AFILIADOS AL AUS EN LA REGION ICA	49
FIGURA 23: NIÑOS MENORES DE 1 AÑO QUE RECIBIERON ATENCIÓN EN SALUD – ICA 2016.....	58
FIGURA 24: CADENA DE VALOR.....	73
FIGURA 25: CLINICA SAN MARTIN - ICA	76
FIGURA 26: HOSPITAL IV AUGUSTO HERNANDEZ MENDOZA - ESALUD.....	76
FIGURA 27: HOSPITAL DE LA SOLIDARIDAD	77
FIGURA 28: HOSPITAL REGIONAL DE ICA	77
FIGURA 29: POLICLINICO DR. LUIS QUITO	78
FIGURA 30: CLINICA SEÑOR DE LUREN – ICA	78
FIGURA 31: CLINICA SEÑOR DE LUREN – ICA	79
FIGURA 32: CLINICA TATAJE – ICA.....	79
FIGURA 33: LA CLINICA DE ICA.....	80
FIGURA 34: HOSPITAL I FELIX TORREALVA - ESALUD - ICA	80

FIGURA 35: HOSPITAL DE CHINCHA – EsSALUD	81
FIGURA 36: DIAGRAMA DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	84
FIGURA 37: MODELO DE NEGOCIO DE ENFOQUE	87
FIGURA 38: RECURSOS CLAVE	88
FIGURA 39: ACTIVIDADES CLAVE.....	89
FIGURA 40: UNIDADES DE PRODUCCION DE SERVICIOS	92
FIGURA 41: MALL PLAZA DEL SOL - ICA.....	94
FIGURA 42: SUPERMERCADOS METRO - ICA.....	94
FIGURA 43: AVENIDA PRINCIPAL DE SUPERMERCADOS METRO - ICA.....	95
FIGURA 44: RIPLEY - ICA	95
FIGURA 45: SAGA FALABELLA - ICA.....	96
FIGURA 46: PROMART - ICA	96
FIGURA 47: POSICIONAMIENTO. MAPA PERCEPTUAL	98
FIGURA 48: TENDENCIA LINEAL DE LAS ATENCIONES DE SALUD EN LA REGION ICA.....	121
FIGURA 49: CALCULO DE LA DEMANDA EN ATENCIONES DE SALUD PARA EL SECTOR PRIVADO DE LA REGION ICA.	122
FIGURA 50: CALCULO DE LA DEMANDA EN ATENCIONES DE SALUD PARA EL SECTOR PRIVADO DE LA REGION ICA, POR METODO DE COEFICIENTES FIJO.....	122
FIGURA 51: CALCULO DE LA OFERTA DE CAMAS DE HOSPITALIZACION PARA EL SECTOR PRIVADO DE LA REGION ICA	123
FIGURA 52: PROCESO DE CONSULTA EXTERNA	131
FIGURA 53: PROCESO DE HOSPITALIZACION.....	133
FIGURA 54: PROCESO DE EMERGENCIA.....	134
FIGURA 55: PROCESO DE CENTRO QUIRURGICO.....	135
FIGURA 56: EXTERNALIZACION DE SERVICIOS	139
FIGURA 57: LAYOUT DE CONSULTA EXTERNA	144
FIGURA 58: ORGANIGRAMA	149
FIGURA 59: ORGANIGRAMA	150

DEDICATORIA

A nuestras familias por todo su apoyo incondicional, sus consejos y motivación para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A todos nuestros profesores de la maestría que influyeron en nuestra formación haciéndonos profesionales más competentes y contribuyendo al desarrollo de la presente tesis.

Queremos agradecer en especial a la Dra. Flor de María Philipps y al Dr. Rubén Villena quienes nos orientaron durante toda la carrera y en hacer realidad el presente proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

La idea de negocio es la construcción y gestión de una clínica nivel II-2, en la provincia de Ica cuya área techada es de 10,000 m². La ciudad de Ica, tiene sólo dos establecimientos de salud nivel II-2 ambas del estado y clínicas privadas de menor complejidad, con infraestructuras inadecuadas. La Región Ica, tiene una población de 802,600 habitantes, y en la ciudad de Ica 370,200 habitantes, siendo la región con menor desempleo y con la tasa más baja de pobreza del país. El 51.3% de la población de la región, es de nivel socioeconómico A/B, C.

El crecimiento de la región es evidente y hace necesario que éste auge financiero vaya acompañado de una reforma y crecimiento en salud.

Nuestro mercado meta es el 33.1% de la población de la región Ica.

La propuesta de valor que se ofrecerá a la población de la región es brindar atención de calidad, con médicos especialistas procedentes de Lima en su gran mayoría.

Por la magnitud de la inversión, la sofisticación de los equipos y la especialización del personal de salud, apuntamos a una categorización II-2.

Se requerirá de una inversión de 28 millones de dólares, con una estructura de capital del 100% de deuda, los cuales contarán con dos años de gracia, a interés vencido y serán amortizados en 8 años; obteniendo la recuperación total de la inversión en un plazo de 6 años.

Los indicadores de viabilidad económica: VANE: \$53'641,320.29; TIRE: 21.43%

Los indicadores de viabilidad financiera: VANF: \$22'043,325.77

Palabras clave: Región Ica, Modelo de negocio, Financiamiento, Rentabilidad.

EXECUTIVE SUMMARY

The business idea is the construction and management of a clinic level II-2, in the province of Ica whose roofed area is 10,000 m². The city of Ica, has only two health facilities level II-2 both state and private clinics of less complexity, with inadequate infrastructure. The Ica Region has a population of 802,600 inhabitants, and in the city of Ica 370,200 inhabitants, being the region with the lowest unemployment and with the lowest poverty rate in the country. 51.3% of the population of the region is of socioeconomic level A / B, C.

The growth of the region is evident and makes it necessary for this financial boom to be accompanied by health reform and growth.

Our target market is 33.1% of the population of the Ica region.

The proposal of value that will be offered to the population of the region is to provide quality care, with medical specialists coming from Lima in its great majority.

Due to the magnitude of the investment, the sophistication of the teams and the specialization of the health personnel, we are aiming at a categorization II-2.

It will require an investment of 28 million dollars, with a capital structure of 100% of debt, which will have two years of grace, at interest due and will be amortized in 8 years; obtaining the total recovery of the investment within a period of 6 years.

The economic viability indicators: VANE: \$ 53'641,320.29; TIRE: 21.43%

Financial viability indicators: VANF: \$ 22'043,325.77

Key words: Clinic, Ica Region, Business model, Financing, Profitability.

INTRODUCCION

La Salud en nuestro país atraviesa por una gran crisis debido a una falta de infraestructura, de equipamientos, de médicos especialistas y de una inadecuada y oportuna atención.

El sistema de salud peruano presenta un elevado grado de fragmentación, con grandes diferencias de cobertura entre los individuos.

Otra de las debilidades del sistema de salud actual, consiste en que los hospitales generales mezclan una serie de procesos en las fases de prevención, diagnóstico y tratamiento. Esta mezcla de procesos generan problemas de flujo y una capacidad ociosa, los cuales sin duda serían mucho más eficientes si fueran llevados a cabo en otros centros de atención, o incluso en el mismo hospital pero en unidades separadas.

El sector de Salud privada, que crece a un ritmo de 10%, impulsados por el incremento del poder adquisitivo de la población, la mejora de la economía del país y por un mayor énfasis en los temas de prevención, esto crea una oportunidad para los grupos empresariales quienes pueden dar alternativas de solución, ya que cuentan con la capacidad de inversión, la facilidad de la rapidez en la toma de decisiones y la experiencia como prestadores, equipamiento e infraestructura.

En los últimos años la Región Ica ha mostrado un crecimiento y desarrollo sostenido con el ingreso de grandes empresas transnacionales, supermercados, la privatización de los puertos de Pisco y Marcona, la construcción de la autopista de Chíncha a Ica, la modernización del aeropuerto internacional de Pisco y la más grande inversión del país, Melchorita en Chíncha, lo cual hace necesario que éste auge comercial, financiero y empresarial vaya acompañado de una reforma y crecimiento de los establecimientos de salud. Nuestro mercado meta es el 33.1% de la población de la región Ica que corresponde a 265,693 habitantes. Según los cálculos presentados, la zona de influencia realiza un promedio de 3.59 atenciones anuales, lo que nos da un promedio de 953,838 atenciones sin considerar otras regiones aledañas.

La construcción la clínica con modernas instalaciones, equipamiento de tecnología de última generación, operadas por personal calificado con experiencia en el área garantizarán la seguridad del diagnóstico y tratamiento. Se realizarán convenios con las principales aseguradoras, así como se ofrecerá un tipo de seguro pre paga para aquellos pacientes que no cuenten con ningún tipo de seguro de salud o deseen mejorar su atención.

Con este proyecto, la ciudad de Ica se convertiría en el centro de referencia en salud de alta complejidad, de toda la región. Por la magnitud de la inversión, la sofisticación de los equipos y la alta sub especialización del personal de salud, apuntamos a una categorización II-2.

Se dará gran impulso a 5 grandes especialidades, las cuales se constituirán en unidades especializadas en cardiovascular, oftalmología, materno infantil, hemodiálisis e imagenología. Todas estas unidades contarán con la tecnología más moderna del país.

El proyecto en Ica es el primero de una red de establecimientos de salud, las cuales contarán con la digitalización de la historia clínica y permitirá atender a la población mediante paquetes de servicios conocidos como planes de atención en cualquiera de nuestras sedes.

Como establecimiento de salud estamos sujetos a numerosas situaciones de riesgos, los cuales pueden afectar el cumplimiento de nuestros objetivos institucionales, por lo cual se tendrá una política de gestión de riesgos para garantizar la sostenibilidad financiera, operacional y la continuidad de las prestaciones de los distintos servicios de salud.

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Existe en la actualidad una necesidad sentida de la población de toda la región Ica respecto a la falta de centros de salud con poder resolutivo de mediana y alta complejidad, ya sea para el diagnóstico o el tratamiento, así como de médicos especialistas y sub especialistas. Por lo tanto hay demanda no atendida y otra insuficientemente atendida para cubrir los requerimientos en salud de esta población. Muchos de ellos deben trasladarse hasta Lima para cubrir sus necesidades generándoles un impacto económico y social mayor, debido a que en su mayoría deben viajar acompañados de un familiar.

La región Ica, está localizada en el sur oeste del territorio nacional, abarca una superficie de 21,305.51 kilómetros cuadrados (1.7% del territorio nacional). Limita por el norte con Lima, por el sur con Arequipa, por el este con Ayacucho y Huancavelica y por el oeste con el Océano Pacífico. La región está conformada por 5 provincias: Ica, Chíncha, Pisco, Nazca y Palpa (Gobierno Regional Ica, 2006).

Figura 1: Mapa de la región Ica, con sus provincias y límites

Fuente: Guía turística regional Ica.

En la Región Ica, el 51,3% de su población es de clase social A/B y C (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2017), siendo la zona con menor tasa de

desempleo y la tasa más baja de pobreza del país. Cuenta con una población de 370,200 habitantes en Ica, 221,800 habitantes en Chincha, 138,200 habitantes en Pisco, 59,900 habitantes en Nazca, 12,500 habitantes en Palpa, haciendo un total de 802,600 habitantes en la región Ica (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017); y no cuentan en estos momentos con ninguna clínica privada de gran envergadura.

La población con demanda insatisfecha que asciende al 36,9% en consulta ambulatoria en el sector salud del MINSA (Neciosup, Condori & Soriano, 2015) y 40% de los asegurados de EsSalud, además de una demanda reprimida y encubierta, así como aquellos que se atienden en una clínica privada y desean optar por una mejor y más cálida atención la cual asciende al 20% del total de la población (Ipsos-Apoyo Opinión y Mercado, 2012).

Este es un negocio insertado en el sector salud, donde se ofertarán servicios médicos a cargo de profesionales especialistas con reconocida trayectoria, procedentes de Lima, con una infraestructura moderna, construida con las últimas exigencias arquitectónicas para sedes de salud, acorde a las normas técnicas vigentes, con un equipamiento tecnológico de última generación, con el fin de alcanzar un servicio de excelencia con calidad y calidez.

El negocio se desarrollará en dos fases:

- De inversión:
  - Referido a la etapa de la construcción del edificio e implementación de equipos y maquinarias necesarias para el funcionamiento de las actividades médicas.
  - Esta fase será realizada en un lapso de 12 meses.
- De explotación:
  - Fase en la cual deberá llevarse a cabo la explotación de los recursos construidos y adquiridos a efectos de obtener la recuperación de la inversión, que según las estimaciones se realizará en un plazo de 6 años.

El proyecto consiste en la compra de un terreno de 5,500 m², sobre el cual se diseñará y construirá una clínica de 05 pisos destinados a la actividad hospitalaria y un sótano destinado al desarrollo de actividades complementarias tales como vestidores, comedor para el personal, almacén y el área de mantenimiento. El área techada de la clínica en su totalidad es de 10,000 m², la cual contará, además, con 200 estacionamientos para el público, personal y un área para ambulancias.

Entre las principales unidades productoras de servicios tenemos:

- **Emergencia:** Consta de un ambiente de trauma shock, con capacidad para dos camas, triaje, 7 tópicos de atención (2 de adultos, 2 de pediatría, 1 de ginecología, 1 de cirugía y 1 sala de yesos) y 5 camas de observación.
- **En el servicio de diagnóstico por imágenes:** Se instalará 1 Sala para resonancia magnética, 1 para tomografía, 1 sala de rayos X digital, 3 Salas de Ecografías, 1 sala de densitometría, 1 sala de mamografía digital.
- **En hospitalización:** Se contará con 75 camas para generales, 4 camas en unidad de cuidados intensivos adultos, 5 camas en cuidados intermedios, 3 camas en cuidados intensivos pediátricos, 3 servocunas en cuidados intensivos neonatales, 3 de intermedios y 7 cuneros. Así mismo se acondicionará un área de hemodiálisis para 17 pacientes.
- **En el área quirúrgica** se instalará 7 salas de operaciones, (una sala de ellas para hemodinámica). Habrá una sala de recuperación post operatoria para 7 pacientes.
- **En el área ambulatoria,** se implementará 60 consultorios médicos, así como una sala de medicina física y rehabilitación. Se tendrá una capacidad de atención de hasta 3000 consultas ambulatorias por día.

La clínica contará con todas las especialidades médicas, así como un área para medicina alternativa. Se dará gran impulso a 5 especialidades, para lo cual se les equipará con la tecnología más moderna y con el personal adecuadamente capacitado. Estas especialidades se constituirán en centros de excelencia cardiovascular, oftalmológica, materno infantil, hemodiálisis e imagenología.

Por la inversión en infraestructura, tecnología moderna de su equipamiento y la alta sub especialización del personal de salud, se proyecta categorizar a un nivel de establecimiento de salud II-2. (Ver Anexo 1)

Se realizarán convenios con hospitales de renombre internacional para consultoría y soporte médico-científico. Se impulsará de esta forma la telemedicina.

Como se mencionó las actividades a desarrollar son la atención médica especializada, procesos de gestión de calidad centrados en el usuario, procesos de gestión de proveedores, procesos de gestión de costos de producción y caja, procesos administrativos de facturación, procesos de innovación y desarrollo. Para lograr cumplir nuestro objetivo y diferenciarnos de la competencia, contaremos como recursos claves a médicos especializados, personal asistencial y administrativo suficientemente entrenado y motivado, infraestructura acorde con la normativa vigente, equipos de última generación que permitirán un mejor diagnóstico y

tratamiento, así como su mantenimiento preventivo correctivo, medicamentos, insumos y material médico disponible, así como personal con experiencia en negociación con aseguradoras que garantice el pago por los servicios.

Nuestro modelo de negocio es por enfoque, debido a que vamos a liderar en costos, así como marcar una diferenciación por la alta calidad del personal especializado y la tecnología a emplear especialmente en los 5 centros de excelencia.

A nuestra estrategia de enfoque, lo respalda el fuerte soporte financiero proveniente de un fondo de inversión, así como el empleo de una economía de escala para manejar los costos, el uso de procesos estandarizados, el aplicar una política de compensación a través de bonos por cumplimiento de metas, la inversión en marketing, maximizando sus 7 componentes para la fidelización, retención y captación de nuevos clientes, que nos permitirá diferenciarnos de la competencia.

Por la magnitud del proyecto pretendemos convertirnos en el centro de referencia en salud no solo de la región Ica, sino también de otros departamentos como Ayacucho, Huancavelica y el norte de Arequipa por la proximidad geográfica. Uno de nuestros objetivos es que la población perciba que la clínica es parte de ellos, que viene a resolver sus necesidades y mejorar su calidad de vida, así mismo el personal de salud de la región se beneficiará no solo por tener oportunidad laboral (muchos de ellos tenían que dejar a sus familias para ejercer su especialidad), sino que también serán capacitados por los sub especialistas de cada área (tanto médico, enfermeras y otros), para ello emplearemos un adecuado marketing mix.

Nuestro mercado meta es la población que se atiende en el sector privado, aquellos que tienen seguro social, SIS, u otro tipo de seguro, pero que están insatisfechos con la atención recibida, y los que no cuentan con ningún seguro de salud pero tienen capacidad de pago. Se creará una prepaga de la clínica, atractiva en costo-beneficio para la población. Se realizarán alianzas estratégicas con las diferentes IAFAS (EsSalud, MINSA, EPS, FFAA, PNP) así como empresas privadas (chequeos ocupacionales).

Nuestros clientes nos elegirán por la magnitud y poder resolutivo de nuestra institución, aunada a la seguridad y calidad en la atención (procesos establecidos, cultura de servicio al cliente) y en términos económicos se plantearán costos atractivos para cada uno de ellos.

La diferenciación en este mercado es tan importante debido a que los clientes son cada vez más exigentes en la velocidad de los resultados obtenidos en los tratamientos, la atención recibida, el nivel del profesionalismo y el servicio.

En este escenario será importante:

- Afianzar la marca y posicionarla con mayor fuerza en el mercado.

- Establecer una verdadera identidad de marca en los medios de comunicación, radios, televisión e internet.
- Cultivar la fidelidad de los clientes. Hoy en día con situaciones económicas difíciles y con cada vez más exigencias en los resultados, los clientes buscarán más valor agregado y resultados tangibles. El desafío es experimentar acciones creativas para atraerlos a fin de ganar su confianza y superar sus expectativas. La retención de los clientes será el gran desafío que permitirá mantener una cartera sólida y por consiguiente, resultados económicos/financieros aceptables para la empresa.

Con este proyecto planteamos objetivos orientados a los intereses y necesidades de dos partes importantes para la organización, como son los inversionistas y los clientes.

- Orientados al cliente:
  - Prestar un servicio de excelencia a los usuarios o clientes.
  - Ofrecer una infraestructura acorde a la normatividad vigente.
- Orientados a los inversionistas:
  - Obtener una rentabilidad económica (ver flujo económico).
  - Desarrollar un reconocimiento de marca.

Para el presente proyecto hemos empleado las herramientas de management. En el estudio de mercado el modelo de las 5 fuerzas de Porter, encuestas y focus group, el modelo Canvas, herramientas de marketing y financieras.

Para definir nuestro modelo de negocio usaremos el modelo Canvas, ya que nos permite tener una visión general de la gestión estratégica. Nos permite identificar elementos clave como el segmento, la propuesta de valor, cómo se relaciona y a través de que canales nos unen con los clientes, identifica que alianzas estratégicas necesitamos establecer, las actividades y recursos claves, así como la estructura de costos y fuentes de ingreso.

1.1 Modelo de Negocio

1.1.1 Segmento del Cliente:

Nuestro segmento objetivo es el de nivel socio económico A/B y C de la región Ica. El 51,3% de la población de la región Ica, es de nivel socio económico A/B, C (APEIM,

2017), siendo la zona con menor tasa de desempleo del país (4,7%) (Chung, 2017) y con la tasa más baja de pobreza del país (2,1-4,8%) (INEI, 2018).

Actualmente existe una población que se atiende en el sector privado, el cual asciende al 20% (Ipsos-Apoyo, 2012), sin embargo existe una población que acude a EsSalud y los establecimientos del MINSA, los cuales tienen una demanda insatisfecha y/o no atendida lo que motiva que un alto porcentaje de la población haga un gasto de bolsillo (37%). (Lazo, Alcalde & Espinosa, 2016)

1.1.2 Propuesta de Valor:

Mejorar la calidad de vida de la población de la región Ica, a través de la creación de una clínica de nivel II-2 en la provincia de Ica con infraestructura y equipamiento tecnológico de vanguardia y procesos orientados a brindar acceso, oportunidad, disponibilidad, calidad y seguridad a los usuarios

1.1.3 Canales de distribución:

Para el nuevo proyecto se llegará al cliente a través de paneles publicitarios, volantes promocionando el nuevo proyecto en construcción de la clínica y los servicios que ofrecerá. Medios de comunicación (televisión, radio, redes sociales, página web). Para lo anteriormente descrito se empleará la contratación de una empresa transnacional especialista en relaciones públicas y marketing.

Para la fase operativa se realizará convenios con las distintas IAFAS pública y privadas para la prestación de servicios a sus afiliados. Para la venta del seguro de pre paga, se contratará una empresa broker de seguros para su mejor comercialización, así como se colocará diferentes puntos de venta y no exclusivamente dentro de la clínica.

1.1.4 Relaciones con los clientes:

- La clínica pretende crear una relación de confianza, fidelización con el cliente a través del servicio que ofrecen todos aquellos que tienen contacto con el usuario, siendo relevante la relación médico paciente.
- Se empleará personal con experiencia en negociación con las aseguradoras y el gobierno regional.

1.1.5 Flujos de ingresos:

Nuestras fuentes de ingresos serán los pagos por atenciones y servicios de las IAFAS públicas, privadas y pago de bolsillo.

1.1.6 Recursos clave:

- Médicos especializados, personal asistencial y administrativo suficiente, entrenado, capacitado y motivado.
- Infraestructura acorde con el servicio que se va a ofrecer, cumpliendo con las normas técnicas.
- Equipos de última generación que permitirán un mejor diagnóstico y tratamiento, así como el soporte para su mantenimiento preventivo y correctivo.
- Medicamentos, insumos y material médico disponible.
- Personal con experiencia en negociación con aseguradoras que asegure el pago por los servicios.

1.1.7 Actividades clave:

- Atención médica especializada: Oferta de atención médica especializada y procedimientos de ayuda al diagnóstico que no existen en la región (resonancia magnética, cateterismo y angioplastia cardiaca). Se dará gran impulso a 5 grandes especialidades, las cuales se constituirán en centros de excelencia en cardiovascular, oftalmología, materno infantil, hemodiálisis e imagenología, ya que al estudiar el mercado determinamos necesidades desatendidas o deficientes en estas áreas y que significarán la de mayor rentabilidad para la empresa por tratarse de atenciones unidas a procedimientos.
- Proceso de gestión de calidad centrado en el usuario: Para la implementación del sistema de gestión de calidad es necesario que se definan los procedimientos y estándares apropiados para cada proceso, así como la determinación y medición a través de indicadores de gestión que nos permitan hacer un monitoreo, seguimiento

y mejora constate, incrementando el nivel de satisfacción de los pacientes y sus familias.

- Proceso de gestión de proveedores: Es importante contar con una política de gestión con los proveedores, que implique un adecuado y oportuno servicio post venta para el mantenimiento de los equipos médicos, el soporte informático las 24 horas del día, el abastecimiento oportuno de insumos y el control de calidad para los servicios externos, que nos permitan asegurar la sostenibilidad de nuestras atenciones, desarrollando actividades de mejora conjunta para beneficio de ambas partes en términos de rentabilidad económica y proyectos de innovación y desarrollo.
- Procesos de gestión de costos de producción y caja.
- Procesos administrativos de facturación.
- Procesos de Innovación y desarrollo.

1.1.8 Alianzas clave:

Desarrollaremos alianzas con proveedores de servicios: nutrición, lavandería, seguridad y limpieza.

Con las IAFAS para prestación de servicios a sus afiliados como EsSalud, SIS, las EPS, seguros privados y autoseguros.

1.1.9 Estructura de costos:

Los principales costos que se tendrán:

- Costos de inversión: Por la compra del terreno, diseño y construcción de la clínica y equipamiento para su funcionamiento.
- Gastos administrativos.
- Gastos operativos.
- Costos variables.

Figura 2: Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia

El proyecto es altamente rentable, siendo incluso muy conservadores en la proyección del crecimiento e iniciando con una utilización del 25% de la capacidad instalada durante el primer año; para el segundo año llegar al 39%, el tercer año 58%, cuarto año 76% y llegar al 96% en el quinto año, manteniendo un saldo de flujo acumulado positivo, con una recuperación de la inversión en el sexto año de iniciado las operaciones.

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis del Entorno y Tendencias:

2.1.1 Entorno político y legal:

La estabilidad política del Perú es consecuencia de que en las dos últimas décadas se ha mantenido una economía social de mercado con iniciativa privada, lo cual se refleja en el buen clima de negocios, favoreciendo la aparición de nuevos emprendimientos y su desarrollo. Desde años atrás el Perú ha mostrado una estabilidad y seguridad jurídica, lo cual ha permitido fortalecer las relaciones comerciales con otros países. El funcionamiento y estabilidad de una organización se encuentra sujeto al cumplimiento del componente político y legal que establece la sociedad peruana. En el caso de la clínica a construir, debe cumplir con las disposiciones que emiten los entes de control de la DIRESA Ica.

2.1.2 Entorno demográfico:

El 51,3% de la población de la región Ica se encuentra en la clase social A/B, C (APEIM, 2017); siendo la zona con menor desempleo del país y con la tasa más baja de pobreza. Cuenta con una población de 370,200 habitantes en la provincia de Ica, 221,800 habitantes en Chincha, 138,200 habitantes en Pisco, 59,900 habitantes en Nazca y 12,500 habitantes en Palpa, haciendo un total de 802,600 habitantes en toda la región de Ica (INEI, 2017); y no cuentan en estos momentos con ninguna clínica privada de gran envergadura. Además, se debe de considerar la población de Ayacucho y Huancavelica que se encuentran a una distancia de 320 Km, que corresponderían a 5 horas de viaje en carretera, por lo cual nos convertiríamos en el centro de referencia principal de la zona central y sur del país.

En cuanto a los grupos de edad, el 26.2% de la población se encuentra entre 0 y 14 años de edad, el 66.4% entre 15 y 64 años de edad y el 7.4% restante mayores de 64 años de edad (Ministerio de Salud del Perú [MINSA], 2016). El crecimiento poblacional, de la región Ica tuvo un crecimiento anual promedio del 1.16% entre los

años 2003 y 2014, teniendo una distribución prácticamente equilibrada de la población por género (Gobierno Regional de Ica, 2015).

2.1.3 Entorno económico:

El crecimiento de la región Ica es evidente, con el ingreso en los últimos siete años de grandes empresas transnacionales, la privatización de los puertos de Pisco y Marcona, la construcción de la autopista de Chíncha a Ica, la modernización del aeropuerto internacional de Pisco y la más grande inversión peruana Melchorita, haciendo necesario que éste auge comercial, financiero, empresarial vaya acompañado de una reforma y crecimiento de establecimientos de salud.

La agro-exportación y la minería son los principales ejes sobre los cuales basan su crecimiento económico y progreso social, reduciendo en forma drástica su pobreza y desempleo. La agro-exportación emplea alrededor del 25% de la población económicamente activa (PEA). La exportación de productos agrícolas en la región ha ido en aumento y hoy representa cerca al 38% de la producción nacional (Montonero, 2017).

En cuanto a la minería, en las alturas de Chíncha la empresa minera Milpo opera la mina de cobre Cerro Lindo; en Nazca se encuentra el proyecto de hierro Marcona, operado por la empresa Shougang. A estos proyectos se le sumará mina Justa en el 2018, que representa una inversión de US\$ 1,270 millones.

Todo ello hace que la región Ica tenga la menor tasa de desempleo, con un nivel de ingresos promedio alrededor de S/ 1,300. El 98% de la población tiene cobertura eléctrica y casi el 94% tiene cobertura de agua potable (El Montonero, 2017).

De acuerdo con IPSOS Apoyo Opinión y Mercado (2012) y como se puede observar en la figura 3; al 2011, el 29% de la población del país se encontraba dentro de los niveles socioeconómicos medio altos (A/B y C). Sin embargo, Lima y otras grandes ciudades del país como Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura, Iquitos, Cusco, Chimbote, Huancayo, e Ica, mostraban una concentración de alrededor del 50% de los habitantes en los niveles socioeconómico medio altos. Estas ciudades representaban el 45% del total de la población del Perú y como se observa en la figura 4, al tener mayores ingresos (el ingreso promedio declarado en el año 2011 fue de S/.1,763 vs. S/.1,243 en el año 2003), aspiraban acceder a mejores servicios básicos, incluidos los servicios de salud, es por ello que los habitantes de estas grandes ciudades han incrementado su atención

de salud en centros particulares (clínicas o consultorios privados) en 3% pasando de 13% en el año 2003 a 16% en el año 2011, como se observa en la figura 5, siendo aún porcentajes de atención bajos si tomamos en cuenta países vecinos como Brasil donde la atención de la salud en el sector privado representa el 25% del total de atenciones y en Chile, el 20%. (Becerril, Medina & Aquino, 2011)

Figura 3: Pirámide socioeconómica del Perú 2011 (Incluye toda la población, urbana y rural.)

Fuente: Elaborado por Ipsos Apoyo. Tomado de niveles socioeconómicos Perú 2011.

Figura 4: Ingreso mensual promedio declarado.

Fuente: Total grandes ciudades 2011, incluye a los conglomerados.

Tomado de niveles socioeconómicos Perú 2011, Ipsos-Apoyo, Opinión y Mercado 2012.

Figura 5: Atención de la salud. Total grandes ciudades 2011

Fuente: Tomado de niveles socioeconómicos Perú 2011, Ipsos-Apoyo, Opinión y Mercado 2012.

2.1.4 Factores socio-culturales:

Son los factores referentes tanto a los aspectos y modelos culturales como a las características demográficas, entre ellas el volumen de población, la natalidad y la mortalidad de una sociedad.

La región Ica tiene uno de los niveles de pobreza más bajos del país con 4,1% mientras que a nivel nacional se tiene 22,7%. Posee una población urbana del 92%, a diferencia del Perú que tiene 76% (MINSA, 2016).

De la misma forma tiene una tasa de desnutrición crónica muy baja de 6,7%, tasa de mortalidad neonatal de 9%, infantil 13%, en comparación de la totalidad de la población peruana 14,4% en tasa de desnutrición crónica, 12% tasa de mortalidad neonatal y 19% la infantil (MINSA, 2016).

El 26,2% es población pediátrica (< 15 años) y el 7,4% es población geriátrica (> 64 años) (MINSA, 2016).

2.1.5 Entorno tecnológico:

Existen fuerzas tecnológicas que representan importantes oportunidades y amenazas que la clínica debe tomar en cuenta para formular sus estrategias.

El internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por la población, representando una gran oportunidad para la inversión y para disminuir la brecha de información, facilitándola en tiempo real, así como obteniendo una reducción en los costos de inversión y mejores resultados económicos. El uso de las tecnologías de información modernas nos permitirá nuevas oportunidades de negociación y mercados. En la región Ica, esto se ha podido evidenciar su mayor desarrollo en las capitales y distritos de la región, en las cuales se ha podido verificar que presentan el acceso al servicio de cable por señal cerrada. De igual forma el indicador tecnológico de computación en la región señala que cuentan con computadoras personales en sus hogares, así como actividades de telefonía clásica, celular, servicio de InfoVía para internet y servicio Memobox utilizando tecnología satelital. (Chung, 2017)

En la actualidad las fuerzas tecnológicas son importantes en especial cuando se trata de salud, en donde la sofisticación de los equipos médicos y el software van cambiando rápidamente y una organización para poder mantener altos estándares de calidad y marcar una diferencia con respecto a la competencia, debe tener una política de modernización constante de su equipamiento así como mantener altos estándares de calidad. En la clínica, influye de forma directa, por lo cual debe ser prioritario esta política de renovación y modernización tecnológica para estar a la vanguardia en los procedimientos diagnósticos y tratamientos, para lograr un mejor posicionamiento y ofrecer servicios que antes eran prácticamente imposibles en la región Ica.

A través de las TICs e internet, la población podrá acceder a una variedad de servicios de una manera fácil y con una amplia oferta. Se contará con página web, donde cualquier persona podrá acceder fácilmente y disponer de toda la información que desee, así como la oportunidad de poner en disposición de la población la telemedicina. Para nosotros nos será muy útil para la gestión y una adecuada atención a nuestros pacientes con eficiencia y calidad.

2.1.6 Entorno ecológico – ambiental:

El Ministerio de Salud como órgano rector del sistema de salud en el Perú, tiene el deber de garantizar la protección de la salud de la población ante los riesgos ambientales.

El Ministerio de Salud, a través de la Dirección General de Salud Ambiental, en cooperación con entidades públicas y privadas atiende los problemas de salud pública producidos por factores de riesgos ambientales, ocupacionales, atención de las emergencias o desastres, los relacionados a los cambios climáticos, manejo de los residuos sólidos, la gestión del agua y saneamiento y la contaminación ambiental. Es prioritario trabajar en la protección de la salud de las personas a través de los determinantes de la salud, con el fin de mejorar la calidad de vida y el estado de salud.

Hoy en día, es de conocimiento la respuesta distinta de las personas ante los distintos riesgos ambientales, dependiendo de la carga genética, lo que determinaría que en una misma población podamos tener distintas patologías. Existe la evidencia que la contaminación del aire modula la expresión genética de las funciones respiratorias y cardíacas, lo que puede llevar a un riesgo de padecer ciertas enfermedades, por lo que es tarea de todas las entidades de salud, promover un cambio en los estilos de vida, mejorando las condiciones de accesibilidad y disponibilidad (El País, 2018).

2.1.7 Entorno de la competencia:

En el sector salud, la mayoría de los establecimientos privados, son viviendas adaptadas para conformar clínicas pequeñas, tipo policlínicos o centros médicos y consultorios.

Los establecimientos de salud del estado (EsSalud) se encuentran totalmente saturados, con una gran demanda insatisfecha, creando una excelente ventana de oportunidad de negocio para la construcción de una clínica de acuerdo a las necesidades más urgentes de la población. En determinados sectores como por ejemplo odontología, se puede encontrar competencia, en donde existe un elevado número de consultorios, sin embargo con una propuesta muy tradicional de baja infraestructura y pobre equipamiento y sin mayor sub especialización.

Las clínicas privadas de la región Ica tienen una baja oferta de servicios, con pobre desarrollo tecnológico, siendo los establecimientos de salud del estado, los mejor equipados de la región, tanto en infraestructura como en tecnología, muy a lo contrario de lo que sucede en Lima, en donde los establecimientos privados son los mejor implementados. Este es uno de los muchos motivos por los cuales la población con capacidad de pago opta por venir a Lima en busca de una atención de calidad.

Tabla 1: Establecimientos con categorización I - 4

Nombre del establecimiento	Institución	Tipo	Provincia	Distrito	Categoría	Horario	CAMAS
CENTRO MEDICO SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	PRIVADO	SIN INTERNAMIENTO	ICA	SANTIAGO	I-4	8:00 - 20:00	0
CONSULTORIOS VIRGEN DE GUADALUPE	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	NAZCA	MARCONA	I-4	8:00 - 22:00	0
TUPAC AMARU	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	PISCO	TUPAC AMARU INCA	I-4	8:00 - 20:00	0
PNP ICA	SANIDAD DE LA PNP	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	I-4	24 HORAS	0
FAMISALUD	PRIVADO	SIN INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	I-4	8:00 - 8:00	15
DE APOYO DE PALPA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	PALPA	PALPA	I-4	24 HORAS	22
GUADALUPE	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	SALAS	I-4	24 HORAS	3
PARCONA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	PARCONA	I-4	24 HORAS	6
C.S SANTIAGO	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	SANTIAGO	I-4	24 HORAS	6
SAN CLEMENTE	ESSALUD	SIN INTERNAMIENTO	PISCO	SAN CLEMENTE	I-4	7:00 - 14:00	0
PUEBLO NUEVO	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	PUEBLO NUEVO	I-4	24 HORAS	8
MEMACC SAC	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	NAZCA	MARCONA	I-4	7:00 - 22:00	3
CENTRO MEDICO ICASALUD	PRIVADO	SIN INTERNAMIENTO	ICA	ICA	I-4	08:00 A 20:00	0

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud, 2018

Tabla 2: Establecimientos con categorización II - 1

Nombre del establecimiento	Institución	Tipo	Provincia	Distrito	Categoría	Horario	CAMAS
SAN JOSE DE CHINCHA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	107
VIRGEN DEL ROSARIO SA	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	12 HORAS	16
SANTA MARIA EIRL	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	
FELIX TORREALVA GUTIERREZ	ESSALUD	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	70
SEÑOR DE LUREN DE ICA	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	8:00 - 18:00	14
SANTA MARIA DEL SOCORRO	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	120
SAN VICENTE	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	12
CLINICA TATAJE	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	4
CLINICA DANIEL A. CARRION S.A.C.	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	10
CLINICA GAXAYE I.R.L.	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	5
CLÍNICA S. MORALES S.R.L	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	6
HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE PISCO	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	PISCO	PISCO	II-1	24 HORAS	88
CLINICA LAS AMERICAS	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	PISCO	PISCO	II-1	24 HORAS	2
RENE TOCHE GROPO	ESSALUD	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	80
LA CLINICA DE ICA DR. JULIO TATAJE BARRIGA SRL	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	4
RICARDO CRUZADO RIVAROLA DE NASCA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	NAZCA	NAZCA	II-1	24 HORAS	19
ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH	ESSALUD	CON INTERNAMIENTO	PISCO	PISCO	II-1	24 HORAS	55
J. SOLDEVILLA	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	9
LAS CONDES SAC	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	7

Fuente: SUSALUD, 2018

Tabla 3: Establecimientos con categorización II - 2

Nombre del establecimiento	Institución	Tipo	Provincia	Distrito	Categoría	Horario	CAMAS
REGIONAL DE ICA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-2	24 HORAS	40
HOSP. IV AGUSTO HERNANDEZ MENDOZA	ESSALUD	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-2	24 HORAS	148

Fuente: SUSALUD 2018

Tabla 4: Establecimientos con categorización II - E

Nombre del establecimiento	Institución	Tipo	Provincia	Distrito	Categoría	Horario	CAMAS
SAN MARTIN	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-E	24 HORAS	8

Fuente: SUSALUD 2018

2.2 Barreras de Acceso y Riesgo de Productos Sustitutos:

Uno de los obstáculos que la organización va tener que enfrentar es la fidelización de los pacientes con algunos de los médicos de la región, sin embargo al existir una gran demanda insatisfecha, nos permitirá superarlo con una atención de calidad a los pacientes, con personal altamente calificado, equipamiento de última tecnología e infraestructura adecuada, siendo nuestra organización un buen lugar para trabajar, con gran respaldo financiero, liderando en costos y servicios diferenciados, desarrollando economías de escala y así dificultar el acceso al sector de nuevas empresas de salud. Será política de la organización una gestión centrada en el paciente, priorizando la seguridad, calidad y atención oportuna lo que nos asegurará una sostenibilidad operacional y financiera.

2.3 Enfoque en el Mercado (Servicios):

2.3.1 Segmentación:

En la región Ica vamos a encontrar según el grupo etario (MINSA, 2016):

- Población Pediátrica el 26,2% de la población total
- Población adulta: 66,4%
- Población Geriátrica: 7,4%.

De acuerdo al tipo de seguro de salud (Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD], 2017):

- EsSalud: 47%
- SIS: 36%
- Seguro Pacífico: 0,5%
- Seguro Rímac: 0,4%
- Pacífico EPS: 0,7%
- Rímac EPS: 0,7%
- Fuerzas Armadas y Policía Nacional: 1.2 %
- FEBAN: 0,1%

- No tiene seguro: 13%

Tabla 5: Grupos especiales de edad

Menores de 1 año	2 %
De 1 a 14 años	27.3%
De 15 a 29 años	25.4%
De 30 a 44 años	21%
De 45 a 64 años	16.7%
De 65 a más años	7.5%
Mujeres en edad fértil	51.7%

Fuente: INEI, 2017

En el año 2017, la población del departamento de Ica es de 802,600 habitantes, que representa el 2,5% del total nacional. La región Ica presenta un crecimiento poblacional casi nueve veces más comparado al promedio del crecimiento nacional y con una tendencia casi estable de población joven, así como una distribución prácticamente equilibrada de la población por género.

Tabla 6: Datos poblacionales y superficie de las provincias de la región Ica

Provincias de Ica					
Provincia	Capital	Superficie km ²	Distritos	Población 2016	Densidad hab/km ²
Ica	Ica	7 894,25	14	366 751	40,71
Chincha	Chincha Alta	2 988,27	11	220 019	65,05
Nazca	Nazca	5 234,24	5	59 034	10,99
Palpa	Palpa	1 232,88	5	12 247	10,44
Pisco	Pisco	3 957,19	8	136 868	60,81

Fuente: INEI, 2016

Figura 6: Datos poblacionales de las provincias de la región Ica

Fuente: INEI, 2016

El 51,3% de la población de la región Ica se encuentra en la clase social A/B, C; siendo la zona con menor desempleo del país y con la tasa más baja de pobreza.

Figura 7: Estructura socioeconómicas de personas de la región Ica - 2017

Fuente: APEIM (Estructura de sociedad de personas - 2017)

Figura 8: Estadísticas poblacionales de la región Ica vs Perú

Fuente: INEI, 2016

Figura 9: Estadísticas poblacionales de la región Ica vs Perú

Fuente: INEI, 2016

Figura 10: Nacimientos de la región Ica vs Perú

Fuente: INEI, 2016

Figura 11: Ingreso per cápita de la región Ica vs Perú

Fuente: INEI, 2016

Figura 12: Tasas de mortalidad y desnutrición de la región Ica vs Perú

Fuente: INEI, 2016

Figura 13: Tasas de morbilidad y atenciones prenatales de la región Ica vs Perú

Fuente: INEI, 2016

Figura 14: Tasas de reporte alguna dolencia crónica vs no crónica en la región Ica

Fuente: INEI, 2016

La población que cuenta con algún tipo de seguro de salud en la región Ica es de 83.2% hasta mayo del 2018. El aseguramiento es principalmente por EsSalud, que es superior al promedio nacional, como se muestra en los gráficos.

Figura 15: Registro nominal de afiliados de SUSALUD al 30 de Setiembre 2017-Ica

Fuente: Registro de Afiliados del AUS – SUSALUD

Nota: “La población considerada es de 794 919 proyectada al 30/06/2016. Se considera sólo los afiliados a seguros de Salud.

Figura 16: Cobertura de afiliados del AUS por provincia Ica-Setiembre 2017

Fuente: Registro de Afiliados del AUS – SUSALUD

Figura 17: Cobertura de afiliados del AUS por región

Fuente: SUSALUD – Mayo 2018

Figura 18: IAFAS públicas por mes -Ica

Fuente: Registro de afiliados AUS – SUSALUD Setiembre 2017

Figura 19: IAFAS privadas por mes -Ica

Fuente: Registro de Afiliados del AUS – SUSALUD

Personas afiliadas según IAFAS y grupo de IAFAS por Mes - ICA												
IAFAS	Abr-2017		May-2017		Jun-2017		Jul-2017		Ago-2017		Set-2017	
SIS	289195	↓	287632	↓	288022	↑	287631	↓	288565	↑	289229	↑
EsSalud	352943	↑	353114	↑	362579	↑	364849	↑	358558	↓	362840	↑
FFAA y PNP	11311	↑	11328	↑	11335	↑	11377	↑	11444	↑	11310	↓
Emp. De Seg	10977	↑	10912	↓	10948	↑	10958	↑	11013	↑	11068	↑
EPS	9038	↑	8926	↓	9007	↑	8987	↓	9024	↑	9041	↑
Prepagas	8136	↓	8125	↓	8127	↑	8109	↓	8093	↓	8090	↓
Autoseguros	980	↑	982	↑	974	↓	950	↓	949	↓	692	↓

Figura 20: Personas afiliadas según IAFAS y grupo de IAFAS por mes - Ica

Fuente: Registro de Afiliados del AUS – SUSALUD Octubre 2017

Nota: SIS: Existe sub registro de Afiliados en relación a los publicado en su portal institucional, debido a la existencia de beneficios cuya identidad no ha sido validada con el RENIEC según el oficio N° 670-2014-SIS/J

EsSalud: La diferencia que existe respecto a las cifras de su portal institucional, corresponden al concepto de población asegurada activa (aquellas que han presentado algún movimiento en los últimos 12 meses).

FFAA-PNP: Reportan a la fecha las IAFAS de la FAP, Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú y la PNP.

Personas afiliadas según IAFAS		
Grupo	IAFAS	Afiliados
Publicas	EsSalud	362 840
	SIS	289 229
	SALUDPOL	9 790
	FOSFAP	796
	FOSMAR	404
	FOSPEME	320
EPS	Pacifico EPS	5 405
	Rimac EPS	3 151
	Sanitas Perú EPS	277
	MAPFRE EPS	208
Prepagas	Oncosalud	7 363
	Clinica Ricardo Palma	267
	Clinica San Pablo	233
	CSALUD	94
	Clínica Good Hope	41
	Clínica San Borja	33
	Clínica Anglo Americana	18
	Clínica San Judas Tadeo	14
	MEDEX	11
	COA	5
	Clínica Javier Prado	5
	FESALUD	3
	Clínica El Golf	3
Autoseguros	FEBAN	398
	FOPASEF	257
	SEMEFA CMP	170
	FESUNAT	63
	PAMF PETROPERU	29
	PAMEF SEDAPAL	14
	Autoseguro BCR del Peru	11
	Autoseguro MEF	3
	CORPAC	3
	SIMA	1
Emp. De Seguros	Pacifico Seguros	3 926
	Rimac Seguros	3 397
	BNP Paribas Cardif	2 102
	Positiva Seguros	1 216
	Mapfre Seguros	427

Figura 21: Personas afiliadas según IAFAS

Fuente: Registro de Afiliados del AUS – SUSALUD Octubre 2017. Afiliados: N° de personas cuyo registro incluye nombre, apellidos y DNI validados con el RENIEC

DISTRIBUCION DE ASEGURADOS

Figura 22: Distribución de afiliados al AUS en la región Ica

Fuente: Registro de Afiliados AUS – SUSALUD Setiembre 2017

Tabla 7: Distribución de afiliados al AUS en la región Ica

SIS	36%
ESSALUD	47%
SALUDPOL	1.20%
RIMAC EPS	0.70%
PACIFICO EPS	0.70%
RIMAC SEGUROS	0.40%
PACIFICO SEG	0.50%
FEBAN	0.10%
OTROS	13%

Fuente: Registro de afiliados AUS – SUSALUD Setiembre 2017

Tabla 8: Indicadores de oferta, acceso y cobertura

	Indicador	Unidad de Medida	Fuente	Periodo (Años)	Perú	Ica
Recursos humanos de la salud	Médicos	No.	15	2015	38 065	1 084
	Enfermeros	No.			39 979	1 102
	Obstetras	No.			14 445	329
	Odontológicos	No.			5 754	226
Establecimientos de Salud	Hospitales	No.	4	2014	622	26
	Centros	No.			2 519	57
	Puestos	No.			7 719	161
Salud sexual y reproductores	Atención del parto por profesional de salud (**)	%	3	2015	90.1	99.3
	Parto en EE.SS. Público o privado	%			91.0	99.3
	Recepción de suplemento de Fe en atención prenatal.	%			90.0	93.4
Coberturas de vacunación en niños de 18 a 29 meses	DPT3	%	3	2015	80.2	74.9
	OPV3	%			79.0	73.2
	BCG	%			94.7	98.1
	Sarampión-Rubeola-Paperas	%			83.4	80.7
Población con acceso a seguro de salud	Total con seguro de salud	%	6	2015	73.0	63.9
	Seguro Integral de Salud	%			43.4	22.0
	EsSalud	%			24.5	40.0
	Otro Seguro	%			5.0	1.9

Fuente: Análisis de situación de Ica - 2015

Las principales causas de morbilidad y mortalidad en la región Ica, son:

Tabla 9: Principales causas de mortalidad por sexo. Región Ica – año 2014

	GRUPO DE CATEGORIAS	TOTAL		Masculino		Femenino	
		No.	%	No.	%	No.	%
1	TUMORES (NEOPLASIAS) MALIGNOS (C00 - C97)	692	20.4	333	17.4	359	24.4
2	INFLUENZA (GRIPE) Y NEUMONIA (J09 - J18)	617	18.2	324	16.9	293	19.9
3	OTRAS ENFERMEDADES BACTERIANAS (A30 - A49)	222	6.6	105	5.5	117	8
4	ENFERMEDADES HIPERTENSIVAS (I10 - I15)	200	5.9	117	6.1	83	5.6
5	DIABETES MELLITUS (E10 - E14)	167	4.9	80	4.2	87	5.9
6	OTRAS CAUSAS EXTERNAS DE TRAUMATISMOS ACCIDENTALES (W00 - X59)	156	4.6	125	6.5	31	2.1
7	OTRAS ENFERMEDADES RESPIRATORIAS QUE AFECTAN PRINCIPALMENTE AL INTERSTICIO (J80 - J88)	139	4.1	80	4.2	59	4
8	ENFERMEDADES ISQUEMICAS DEL CORAZON (I20 - I25)	133	3.9	89	4.6	44	3
9	INSUFICIENCIA RENAL (N17 - N19)	132	3.9	69	3.6	63	4.3
10	ACCIDENTES DE TRANSPORTE (V01 - V99)	121	3.6	106	5.5	15	1

Fuente: Base de datos nacional de defunciones

Ministerio de Salud - Oficina General de Tecnologías de la Información

Tabla 10: Principales causas de morbilidad en consulta externa. Región Ica-2015

	GRUPO DE CATEGORIAS	%
1	INFECCIONES AGUDAS DE LAS VIAS RESPIRATORIAS SUPERIORES (J00 - J06)	17
2	ENFERMEDADES DE LA CAVIDAD BUCAL, DE LAS GLANDULAS SALIVALES Y DE LOS MAXILARES (K00 - K14)	15.2
3	ENFERMEDADES INFECCIOSAS INTESTINALES (A00 - A09)	3.4
4	ENFERMEDADES DEL ESOFAGO, DEL ESTOMAGO Y DEL DUODENO (K20 - K31)	3.2
5	OTRAS ENFERMEDADES DEL SISTEMA URINARIO (N30 - N39)	3.2
6	DORSOPATIAS (M40 - M54)	3.2
7	OBESIDAD Y OTROS DE HIPERALIMENTACION (E65 - E68)	3
8	DESNUTRICION (E40 - E46)	2.5
9	OTROS TRASTORNOS MATERNOS RELACIONADOS PRINCIPALMENTE CON EL EMBARAZO (O20 - O29)	2.3
10	ANEMIAS NUTRICIONALES (D50 - D53)	2.1

Fuente: Base de datos nacional de defunciones

Ministerio de Salud - Oficina General de Tecnologías de la Información, 2015

2.4 Mercado Potencial:

En lo referente a salud, es necesario puntualizar que los principales proveedores de este servicio son el Gobierno Regional de Ica, mediante el Sistema Nacional de Servicios de Salud, organizado en redes y micro redes y EsSalud a través de su red de policlínicos y hospitales.

Nuestro mercado potencial va estar dado por toda la población que requiera una atención de salud y que tengan alguna capacidad económica de pago. Para ello consideraremos al grupo perteneciente al nivel socioeconómico A/B y C, que representa el 51.3% de la población (APEIM, 2017).

Tabla 11: Mercado potencial

Mercado Potencial		
Población Total Región Ica	802,600	802,600
Grupos etáreos (Todos)	100%	802,600
Nivel Socioeconómico A/B y C	51.30%	411,734
MERCADO POTENCIAL		411,734

Fuente: Elaboración propia

2.5 Mercado Meta:

Nuestro mercado meta es el 33,1% de la población de Ica. Está conformado por la población que ya se atiende en el sector privado (20%), muchos de los cuales son del seguro social. Si tenemos en cuenta que el 47% de la población pertenece a EsSalud, de los cuales el 40% se encuentran insatisfechos con la atención recibida, lo cual corresponde a un 18,8% de la población total. Sumado a esto existen los que no cuentan con ningún seguro de salud (16,8%), de los cuales el 78% tienen capacidad de pago, haciendo un 13,1% de la población de la región Ica. (Ver tabla 12)

No consideraremos por fines prácticos a la población de regiones aledañas como Ayacucho ni Huancavelica, ni tampoco a la población con demanda insatisfecha del MINSA, que representa el 36,9% de los que acuden a una consulta ambulatoria (Neciosup et al., 2015), ya que ellos pertenecen a un nivel socioeconómico distinto de nuestro mercado objetivo, sin embargo, con una adecuada estrategia de negocio y

creando paquetes de acuerdo a sus necesidades a bajos costos, podría incrementar nuestro mercado potencial.

Debemos resaltar que se realizarán alianzas estratégicas con las diferentes IAFAS (EsSalud, MINSA, EPS, FFAA, PNP) así como empresas privadas (chequeos ocupacionales), para brindarles atención a sus afiliados en los servicios y procedimientos que ellos tengan necesidades ya sea por falta de equipamiento y/o recursos humanos (profesionales especializados).

Nuestros clientes nos elegirán por la envergadura y poder resolutivo de nuestra institución, aunada a la seguridad y calidad en la atención (procesos establecidos, cultura de servicio al cliente) y en términos económicos se plantearán costos atractivos para cada uno de ellos, creando una prepaga de la clínica, atractiva en costo-beneficio para la población.

Tabla 12: Mercado Meta

Mercado Meta		
Acuden a privados	20.00%	160,520
Sin seguro con capacidad de pago	13.10%	105,173
Total	33.10%	265,693
MERCADO META	33.10%	265,693

Fuente: Elaboración propia

2.6 Perfil de los clientes:

Nuestros clientes son hombres y mujeres, de todos los grupos etarios, que requieren de atención médica, que tengan capacidad económica de pago, del nivel socioeconómico A/B y C pertenecientes a la región Ica y regiones aledañas como Ayacucho y Huancavelica, quienes actualmente se atienden en Ica ya sea por su cercanía y/o porque son los establecimientos de referencia para sus regiones.

El perfil de nuestros clientes nos permitirá entenderlos, conocer sus necesidades para poder ofrecerles los productos y servicios que en realidad demanden y así poder desarrollar estrategias de venta enfocadas según las características encontradas, estableciendo los canales adecuados para llegar a ellos.

Dentro de algunas de las características del perfil del consumidor mencionaremos:

- a) **Geográfica:** La región Ica se encuentra constituido por 5 provincias: Ica, Chincha, Pisco, Nazca y Palpa y por 43 distritos, siendo su capital la ciudad de Ica, la cual se encuentra ubicada a 406 m.s.n.m. y a 303 km de Lima. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población proyectada de la región al 2017 fue de 802,600 habitantes (2,5% del total nacional), siendo la provincia de Ica la de mayor concentración poblacional. Su última tasa de crecimiento inter censal es de 1,16%, además de tener una distribución equilibrada de la población según sexo. Ica posee un clima cálido y seco, con una temperatura media en verano de 27°C y en invierno de 18°C. El índice de radiación UVB promedio es 11, presentando un máximo de 14 catalogado como muy alto (Gobierno Regional Ica, 2007). El riesgo de desastres naturales de la región Ica para inundaciones y terremotos es alto, las lluvias que se presentan en los meses de verano o asociadas a la presencia de fenómenos cíclicos tipo El Niño, que originan crecidas de ríos y deslizamientos de gran magnitud ocasionan inundaciones y daños en los centros poblados y zonas agropecuarias e industriales. La mayoría de sismos en la región se producen porque el territorio se halla asentado sobre la placa de Nazca, una de las zonas de mayor actividad sísmica en Sudamérica, por lo que la construcción de la clínica debe brindar y transmitir seguridad a los consumidores, con aisladores sísmicos y edificaciones no muy altas, no sobrepasando los 5 pisos y realizar como máximo un sótano.
- b) **Demográfica:** El segmento que actualmente consume servicios de salud en establecimientos privados representa el 20% de la población, uno de los más altos del Perú. La población pediátrica representa casi la cuarta parte de la región Ica, y la población económicamente activa (PEA) representa el 66.2% (Gobierno Regional de Ica, 2015). La relación poblacional hombre/mujer es de 1:1. La pirámide poblacional de la región Ica para 2011 tiene una base reducida, un ensanchamiento al centro y un aumento del vértice; esto nos indica un menor número de nacimientos, una mayor población de adolescentes y adultos; y un proceso de envejecimiento estable. Hay un descenso del grupo de edad de 0 a 4 años, por una reducción de la natalidad y mortalidad infantil; la población geriátrica representa el 7,4%, mayor que la del nivel nacional que es 6,6%. La tasa global de fecundidad en la región Ica es de 2.6 hijos/mujer (INEI, 2016). El número de nacimientos promedio anual en el

año 2016 es de 13,609; con una Tasa bruta de natalidad estimada de 17 por 1000 habitantes. La población urbana representa el 92,2%, y la tasa de pobreza es de 4,1%. Existe una alta tasa de aseguramiento en salud, llegando a mayo del 2018 a 83,2%, siendo la mayor parte de la atención de salud en los establecimientos del estado. Existe una mala calidad de los servicios de salud privados con una infraestructura y equipamiento no acorde a la normativa, teniendo inclusive las más altas tasas del país de personas que acuden a una atención. Hay que considerar que existe una alta demanda insatisfecha, lo que motiva que muchos de los pacientes acudan al mercado farmacéutico para una atención de salud, llegando a más del 30%.

- c) **Psicográfica:** Hoy en día nos encontramos frente a un consumidor que es más arriesgado en probar nuevos productos, servicios, más informado, con menos tiempo, en donde el 57% es trabajador independiente y el 42% es dependiente. Se puede apreciar la tendencia de los peruanos a consumir alimentos nutritivos y balanceados, en busca de gozar de buena salud, siendo más conscientes y gastando más dinero en productos de belleza y salud. En la región Ica el 8% son afortunados, 17% progresistas, 19% modernos, 24% adaptados, 27% conservadores y 5% modestos según el perfil consumidor de Arellano (Investigación de Marketing Arellano, 2014).

Las personas se están trasladando a zonas de mayor tamaño y lo hacen porque allí hay un mejor comercio o quieren que sus hijos estudien, siendo hoy en día zonas más atractivas Piura, Chiclayo, Trujillo, Chincha y Arequipa. Esta tendencia, continuará porque el poder adquisitivo de la población está creciendo. Ica es atractiva debido a su éxito agrícola. Esta región recibe pobladores de Ayacucho y Andahuaylas que provienen de zonas pobres. (Sánchez, 2014)

El riesgo de enfermedades cardiovasculares se elevó de 17% a 20% en Ica, Trujillo y Arequipa, ciudades que están experimentando un importante crecimiento económico, lo que viene acompañado de cambios de estilos de vida generalmente desfavorables para la salud (Agencia Peruana de noticias Andina, 2014). La población actualmente consume servicios de salud en consultorios privados y policlínicos pequeños, mal estructurados, con falta de tecnología y equipamientos, en donde no cuentan con los exámenes complementarios como apoyo al diagnóstico y farmacia, con falta de varias especialidades. Ellos hoy en día buscan una atención personalizada, a un costo razonable, en un lugar confortable, de fácil acceso, con

más del 51.3% de su población en nivel socioeconómico A/B y C, quienes asignan un gasto mensual para su salud para el segmento A/B 391 soles y C 229 soles (APEIM, 2017).

Teniendo en cuenta que la clínica se diferenciará en base a 5 centros de excelencia es importante que veamos la demanda actualmente, dicha información esta subvalorada, ya que muchos de los pacientes prefiere acudir a Lima por falta de tecnología, equipamiento y médicos especialistas.

En el servicio de diagnóstico por imágenes, se contará con un resonador de última generación, actualmente EsSalud deriva la mayor parte de sus pacientes a Lima y sólo una pequeña parte a un centro privado en Ica, que cuenta con resonador obsoleto tecnológicamente.

Tabla 13: Estadísticas diagnóstico por imágenes resonancia magnética derivados a
RESOMASS - Ica

RESONANCIA MENSUALES ESSALUD ICA REFERENCIA A CENTRO DE DIAGNOSTICO POR IMÁGENES PRIVADO EN ICA	
AÑO 2017	ESTUDIOS DE RM
ENERO	5
FEBRERO	6
MARZO	5
ABRIL	6
MAYO	10
JUNIO	9
JULIO	8
AGOSTO	9
SETIEMBRE	10
TOTAL	68

Fuente: EsSalud, 2017

Tabla 14: Estadísticas diagnóstico por imágenes resonancia magnética derivados a DPI –
Lima

RESONANCIA MENSUALES ESSALUD ICA REFERENCIA A CENTRO DE DIAGNOSTICO POR IMÁGENES PRIVADO EN LIMA	
AÑO 2017	ESTUDIOS DE RM
ENERO	65
FEBRERO	51
MARZO	72
ABRIL	92
MAYO	184
JUNIO	223
JULIO	203
AGOSTO	251
SETIEMBRE	283
TOTAL	1424

Fuente: EsSalud, 2017

Muchos de los centros de atención de partos y recién nacidos, no cuentan con médicos neonatólogos, por lo que las personas con capacidad adquisitiva prefieren la atención en Lima. A continuación mostraremos la morbilidad neonatal y de niños menores a 1 año de la región Ica.

Tabla 15: Principales enfermedades en edad neonatal – Ica 2016

PRINCIPALES ENFERMEDADES EN EDAD NEONATAL	
ICA: 2016	CASOS
FETO Y RN AFECTADOS POR FACTORES MATER. Y POR COMPLICA. EMBARAZO, TRABAJO DE PARTO Y DEL P.	7
TRASTORNOS RELACIONADOS CON LA DURACION DE LA GESTACION Y EL CRECIMIENTO FETAL	353
TRAUMATISMO DEL NACIMIENTO	261
TRASTORNOS RESPIRATORIOS Y CARDIOVASCULARES ESPECIFICOS DEL PERIODO PERINATAL	470
INFECCIONES ESPECIFICAS DEL PERIODO PERINATAL	1146
TRASTORNOS HEMORRAGICOS Y HEMATOLOGICOS DEL FETO Y DEL RECIEN NACIDO	2691
TRASTORNOS ENDOCRINOS Y METABOLICOS TRANSITORIOS ESPECIFICOS DEL FETO Y RECIEN NACIDO	14
TRASTORNOS DEL SISTEMA DIGESTIVO DEL FETO Y DEL RECIEN NACIDO	215
AFECCIONES ASOCIADAS CON LA REGULACION TEGUMENTARIA Y TEMPERATURA DEL FETO Y DEL RN	478
OTROS TRASTORNOS ORIGINADOS EN EL PERIODO PERINATAL	36
INFECCIONES AGUDAS DE LAS VIAS RESPIRATORIAS SUPERIORES	1624
OTRAS ENFERMEDADES DE LAS VIAS RESPIRATORIAS SUPERIORES	531
HERNIA	315
DERMATITIS Y ECZEMA	239
OTRAS MALFORMACIONES CONGENITAS DEL SISTEMA DIGESTIVO	227
ENFERMEDADES INFECCIOSAS INTESTINALES	165
OTROS TRASTORNOS DE LA PIEL Y DEL TEJIDO SUBCUTANEO	113
ENFERMEDADES DE LA CAVIDAD BUCAL, DE LAS GLANDULAS SALIVALES Y DE LOS MAXILARES	112
OTRAS ENFERMEDADES DEL SISTEMA URINARIO	105
OTRAS INFECCIONES AGUDAS DE LAS VIAS RESPIRATORIAS INFERIORES	101

Fuente: MINSA, 2016

Figura 23: Niños menores de 1 año que recibieron atención en salud – Ica 2016

Fuente: MINSA, 2016

Para el **centro cardiovascular**, se instalará una sala de hemodinámica, para manejo de patologías cardiovasculares. Esta misma sala nos permitirá la atención de patologías de radiología intervencionista, neurológicos, gastroenterológicos, etc. En la tabla No. 16 mostraremos la morbilidad de las enfermedades cardiovasculares de la región Ica.

Tabla 16: Morbilidad de enfermedades cardiovasculares – Ica 2016

MORBILIDAD DE ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES						
DEPARTAMENTO: ICA: 2016						
GRUPO	TOTAL	00a - 11a	12a - 17a	18a - 29a	30a - 59a	60a >
CARDIOVASCULARES	17,364	394	191	872	5,641	10,266
FIEBRE REUMATICA AGUDA	27	6	-	4	8	9
ENFERMEDADES CARDIACAS REUMATICAS CRONICAS	90	12	3	5	30	40
ENFERMEDADES HIPERTENSIVAS	9,749	36	15	146	2,942	6,610
ENFERMEDADES ISQUEMICAS DEL CORAZON	847	-	1	30	276	540
ENFERMEDAD CARDIOPULMONAR Y ENFERMEDADES DE LA CIRCULACION PULMONAR	20	1	-	2	9	8
OTRAS FORMAS DE ENFERMEDAD DEL CORAZON	1,200	70	46	116	272	696
ENFERMEDADES CEREBROVASCULARES	843	17	19	51	281	475
ENFERMEDADES DE LAS ARTERIAS, DE LAS ARTERIOLAS Y DE LOS VASOS CAPILARES	102	4	1	11	33	53
ENFERMEDADES DE LAS VENAS Y DE VASOS Y LINFATICOS	3,162	223	81	417	1,296	1,145
OTROS TRASTORNOS Y LOS NO ESPECIFICADOS DEL SISTEMA CIRCULATORIO	1,324	25	25	90	494	690

Fuente: MINSA, 2016

En el **centro de Hemodiálisis**, se instalarán 17 equipos para manejo de las enfermedades renales tanto de la clínica como prestación de servicios a otros establecimientos de salud. En la tabla No. 17 mostraremos la morbilidad de las enfermedades renales de la región Ica.

Tabla 17: Morbilidad de enfermedades renales – Ica 2016

MORBILIDAD DE ENFERMEDADES RENALES						
DEPARTAMENTO: ICA: 2016						
GRUPO	TOTAL	00a - 11a	12a - 17a	18a - 29a	30a - 59a	60a >
RENALES	67261	6112	2653	15214	30028	13254
ENFERMEDADES GLOMERULARES	111	13	5	19	39	35
ENFERMEDAD RENAL TUBULOINTERSTICIAL	248	21	9	55	104	59
INSUFICIENCIA RENAL	519	8	15	25	146	325
LITIASIS URINARIA	3,748	139	106	621	2,076	806
OTROS TRASTORNOS DEL RIÑON Y DEL URETER	126	41	3	12	38	32
OTRAS ENFERMEDADES DEL SISTEMA URINARIO	40,532	4,537	1,673	9,195	17,393	7,734
ENFERMEDADES DE LOS ORGANOS GENITALES MASCULINOS	5,157	954	76	272	1,160	2,695
TRASTORNOS DE LA MAMA	2,832	66	161	797	1,608	200
ENFERMEDADES INFLAMATORIAS DE LOS ORGANOS PELVICOS FEMENINOS	6,382	279	227	2,270	3,285	321
TRASTORNOS NO INFLAMATORIOS DE LOS ORGANOS GENITALES FEMENINOS	7,581	52	378	1,944	4,170	1,037
OTROS TRASTORNOS DEL SISTEMA GENITOURINARIO	25	2	-	4	9	10

Fuente: MINSA, 2016

En el centro Oftalmológico, se instalará un equipamiento completo, para manejo de patologías oculares. En la tabla No. 18 mostraremos la morbilidad de las enfermedades oculares de la región Ica.

Tabla 18: Morbilidad de enfermedades del ojo – Ica 2016

MORBILIDAD DE ENFERMEDADES DEL OJO						
DEPARTAMENTO: ICA: 2016						
GRUPO	TOTAL	00a - 11a	12a - 17a	18a - 29a	30a - 59a	60a >
ENFERMEDADES DE OJO	25,913	6,678	1,438	2,006	7,155	8,636
TRASTORNOS DEL PARPADO, APARATO LAGRIMAL Y ORBITA	2,919	751	158	420	789	801
TRASTORNOS DE LA CONJUNTIVA	6,874	2,122	295	736	2,286	1,435
TRASTORNOS DE LA ESCLEROTICA, CORNEA, IRIS Y CUERPO CILIAR	500	62	31	67	181	159
TRASTORNOS DEL CRISTALINO	2,530	10	9	18	373	2,120
TRASTORNOS DE LA COROIDES Y DE LA RETINA	586	41	4	11	171	359
GLAUCOMA	1,334	23	7	32	458	814
TRASTORNOS DEL CUERPO VITREO Y DEL GLOBO OCULAR	107	13	4	11	39	40
TRASTORNOS DEL NERVO OPTICO Y DE LAS VIAS OPTICAS	91	5	2	19	28	37
TRASTORNOS DE MUSCULOS OCULARES, LA ACOMODACION Y LA REFRACCION	4,348	940	380	445	1,699	884
ALTERACIONES DE LA VISION Y CEGUERA	6,469	2,689	539	223	1,075	1,943
OTROS TRASTORNOS DEL OJO Y SUS ANEXOS	155	22	9	24	56	44

Fuente: MINSA, 2016

2.7 Problemas encontrados en el Análisis del Mercado:

- Desconocimiento de la percepción de la población de la región Ica sobre los actuales servicios de salud brindados en su provincia.
- Contar con la suficiente cantidad de profesionales de la salud de las diferentes especialidades que atiendan en Ica de tal manera de lograr una cobertura de atención adecuada a la demanda.

2.7.1 Problema 1: Objetivos:

- Conocer la percepción de la población de la región Ica sobre la calidad de los actuales servicios de salud.
- Conocer la expectativa de la población de la región Ica ante la probabilidad de la construcción e implementación de una clínica con poder resolutivo en su provincia.
- Determinar la oportunidad de negocio en salud.

Se realizó una encuesta en la región Ica, en las provincias de Ica, Chincha y Pisco. La muestra de la encuesta fue de 100 personas, las cuales fueron realizadas en forma proporcional de acuerdo a su población, utilizando una técnica de muestreo probabilístico, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 10%.

Esta investigación de mercado fue realizada con el objetivo de medir la percepción del cliente sobre la calidad de la atención en salud de la región o el desempeño de la calidad y seguridad en la prestación de servicios, así como el grado de aceptación a una atención en salud privada con médicos de Lima. Para ello utilizamos como herramienta la escala de medición de Likert, con un formato de respuesta de cinco niveles. El formato de la encuesta realizada y los resultados respectivos se adjuntan en el Anexo 2.

2.7.2 Problema 2:

A. Objetivos:

- Conocer las expectativas de los médicos especialistas que residen en Lima para laborar en la región Ica, determinando condiciones atractivas para ellos.
- Validar la oportunidad de desarrollo de la propuesta.

B. Metodología:

- Método.- Se realizó un Focus group.
- Participación.- 6 médicos especialistas.
- Técnica.- Focus group.
- Universo.- Médicos especialistas (hombres y mujeres) de 30 a 40 años que actualmente laboran en Lima.

C. Muestra: Se tomó una muestra de 6 médicos especialistas.

Tabla 19: Muestra de participantes focus group

Participante	Edad	Sexo	Condición de Muestra
01 Oftalmólogo	33	M	Medicos especialistas que laboren en Lima
01 Emergencista	38	M	Medicos especialistas que laboren en Lima
01 Patólogo Clínico	33	F	Medicos especialistas que laboren en Lima
01 Cirujano Dentista	39	M	Medicos especialistas que laboren en Lima
01 Médico Auditor	36	F	Medicos especialistas que laboren en Lima
01 Médico especialista en Gestión	35	M	Medicos especialistas que laboren en Lima

Fuente: Elaboración propia

D. Hallazgos:

- Los médicos buscan desarrollarse como empresarios.
- La propuesta de laborar en la región Ica les resulta inquietante, despierta expectativas en lo económico, infraestructura y poder resolutivo.
- Surgen preguntas como: ¿Por qué si es tan bueno nadie lo hizo? ¿Funcionará?
- Genera desconfianza al relacionar a Ica con “...comercio”... zona tugurizada”
- Insisten en conocer la demanda para poder ver que especialistas requiere la zona.
- Mostraron mayor interés de trabajar en la región Ica, si la clínica les proporcionara un lugar de alojamiento por lo días de trabajo.
- El factor económico sería el principal motivo de acceder.

- Un aspecto importante es “... la familia” sin hijos es más fácil la decisión de trabajar en Ica.
- Muchos ya tienen la experiencia de laborar en provincia, conocen como se puede manejar horarios.
- Se vio una reacción muy positiva si es que se les ofreciera ser los “terceros” es decir poner ellos el personal y equipos, en otras palabras administrar su especialidad.
- Algunos no irían por la distancia a Lima que afecta la posibilidad de asistir a capacitaciones.

INSIGHT:

- “.....Soy buen médico pero no gano lo suficiente para dar lo mejor a mi familia”.
- Despertar el interés de ser empresarios, administrar su propio negocio.

E. Conclusiones del focus group:

- Interés del médico especialista en una propuesta económica mayor al mercado limeño.
- Los profesionales especialistas de Lima muestran interés por laborar en la región Ica ante la posibilidad de manejar su propio servicio médico como empresarios bajo el sistema de terceros.
- Los puntos débiles de la propuesta son:
  - Distancia de Lima.
  - No estar relacionada a una red importante, marca.

F. Recomendaciones:

- Trabajar de un inicio con responsables por especialidad, quienes tendrán un trato directo con la gerencia, y quienes se encargarán de elegir con quienes trabajan, manejarán sus horarios flexibles siempre que no altere la calidad de la atención.
- Fijar un sueldo base por encima al promedio de Lima, y sobre ello otros pagos.
- Las atenciones deberán ser de calidad ya que el precio a pagar superará el promedio de la clase media de Lima.

- Supervisar desde un inicio detalles de calidad de atención: encuestas a pacientes.
- Podría resultar interesante proporcionar alojamiento a los especialistas que decidan trabajar una semana al mes por ejemplo, alquilar una casa o departamento, amoblarlo y que compartan el espacio. Dicho inmueble será pagado por la empresa, pero el mantenimiento y conservación será asumido por los huéspedes.
- Presupuestar adecuadamente el lanzamiento y mantenerlo para insertar la marca en la población y debe ser de tal impacto que llegue a Lima y despierte el interés de trabajar en la región Ica.

CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA

Para la estructuración de la empresa, se considerará bajo la modalidad de sociedad anónima cerrada (SAC) debido a que la cantidad de socios es tres y porque nos permite una toma de decisiones mucho más rápida y acelerada ya que no tiene que pasar por muchas instancias para ellas (Ejemplo: Las sociedades anónimas tienen que convocar junta de accionistas mediante comunicación por periódico), de igual forma tendrá un directorio. Debido a que la clínica formará parte de una red de clínicas a nivel nacional, se crearán otras empresas para las unidades de negocio que tengan altos ingresos, como una forma de llevar a cabo una economía de escala, así como aislar de riesgos a la empresa dueña de las clínicas. Estas empresas a crear serían para laboratorio clínico, imágenes y farmacia, quienes solamente serían empresas gestoras y administradoras, más no poseedoras de los activos, como por ejemplo en imágenes los equipos médicos como el resonador, tomógrafo, acelerador lineal, etc.

Por la cantidad de trabajadores que se contratarán estaremos bajo las siguientes Leyes:

- Ley General del Trabajo.
- Ley General de la persona con discapacidad (Ley 29973).
- Decreto Legislativo 689, Ley de Contratación de Personal Extranjero y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo 014-92-TR.

3.1 Regulación y Normatividad:

Para el funcionamiento de una empresa de salud se necesita de las siguientes licencias y obligaciones según indica el Ministerio de Salud y la Dirección Regional de Salud de Ica.

- Ley No. 27657 – Ley del Ministerio de Salud.
- Decreto Supremo No. 013-2002-SA, que aprobó el reglamento de la Ley No. 27657 – Ley del ministerio de Salud.
- Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social.

- Ley N° 26842, Ley General de Salud.
- Ley No. 27408 – Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, los niños, los adultos mayores, en lugares de atención al público.
- Resolución Ministerial No. 729-2003-SA/DM, que aprobó el documento: “La Salud Integral: Compromiso de todos – El modelo de atención integral de salud”.
- Resolución Ministerial No. 769-2004-MINSA, que aprobó la Norma Técnica No. 021-MINSA/DGSP/V.01: “Categorías de los Establecimiento del Sector Salud”.
- Resolución Ministerial No. 111-2005-MINSA, que aprobó los “Lineamientos de Política de Promoción de la Salud”
- Ley General De Salud, Ley No. 26842, Modificada por Ley No. 27604.
- Registro de Funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud. Ley General de Salud N° 26846, disposiciones Complementarias y Finales, Título Preliminar parte VI. Decreto Supremo N° 013-2006 Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo.
- Licencia Municipal de Funcionamiento.- De conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 23853. Obligados a presentar la Declaración Jurada Anual Simple de permanencia en el giro autorizado, de acuerdo al Art. 71 de la Ley N° 27180.
- Autorización de Anuncio Publicitario.- Otorgado por la Municipalidad de Ica, específicamente por la División de Licencias y Control Urbano de acuerdo a las características exigidas por la Resolución Municipal correspondiente.
- Plan de Seguridad y Evacuación de Emergencia, orientado en el desarrollo de las acciones sobre prevención de desastres.- Decreto Ley 19338-Ley del sistema Nacional de defensa civil y sus modificatorias: Decreto Legislativo N° 442, Decreto Legislativo N° 735 y 905. Asimismo Decreto Supremo N° 005-88SGMD-Reglamento Nacional de defensa Civil; Reglamento de Inspecciones Técnicas de defensa Civil D.S. N° 066-2007-PCM.
- Plan de Manejo de Residuos Sólidos.- Ley General de Residuos Sólidos N° 27314, Art. 4.

- Certificado de Seguridad de Detalle en Defensa Civil.- Es decir, cumplir con las Condiciones de Seguridad en los establecimientos exigidas en la Normatividad de Seguridad de Defensa Civil vigente. D.S. N° 013-2000-PCM.
- Norma Técnica IR.0030.2013 – Instituto Peruano de Energía Nuclear “Requisitos de Protección Radiológica en diagnóstico Médico con Rayos X”
- Ley No. 28028, Ley de Regulación del uso de Fuentes de Radiación Ionizante.
- Decreto Supremo No. 009-97-7M – Reglamento de Seguridad Radiológica.
- Resolución de Superintendencia No. 031-2014 Superintendencia Nacional de salud/CD. Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud – IAFAS privadas y Mixtas.
- D.S. No. 020-2014 SA. Texto Unico Ordenado de la Ley No. 29344, Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud.
- D.S. 024-2005 SA. Estándares de Datos en Salud.
- R.M. 597-2006 MINSA, Norma Técnica de Salud para la Gestión de Historia Clínica.
- R.M. 576-2011-MINSA. Trama de Datos Estándar de la Historia Clínica Electrónica.
- Ley No. 30024. Ley que crea el Registro Nacional de Historias Clínicas Electrónicas.
- D.S. 039-2015-SA. Aprueba el Reglamento de la Ley No. 30024.
- D.L. No. 1306. Decreto Legislativo que optimiza procesos vinculados al Registro Nacional de Historias Clínicas Electrónicas.
- R.M. 297-2012-MINSA. Marco Conceptual en Tecnologías de Información y de Comunicación para el Ministerio de Salud.
- R.M. 148-2012-MINSA. Directiva Administrativa que establece procedimiento para el registro del Certificado de Nacido Vivo en todos los establecimientos de salud del país.

- Norma Técnica Peruana. NTP-RT-ISO-TR 20514 – 2015. Repositorio de Información sobre el estado de salud de un paciente en la atención, en un proceso computarizado.
- Ley No. 30421. Ley Marco de Telesalud.
- D.L. 1303. Decreto Legislativo que optimiza procesos vinculados a Telesalud.
- NTS No. 067-MINSA/DGSP-V.01. Norma Técnica de Salud en Telesalud.

En los impuestos, tributos y aportes bajo los cuales va estar afecto la puesta en marcha y gestión de la clínica tenemos:

- Impuesto predial.
- Impuesto de alcabala, para la compra del terreno.
- Impuesto General a las Ventas (IGV).
- Impuesto Temporal a los activos Netos (ITAN).
- Impuesto a la Renta (IR).
- Precios de transferencia.
- Impuesto a las transacciones financieras y medios de pago (ITF).
- EsSalud.
- Seguro de Vida Ley.
- Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo.
- Sistema de Pensiones.

CAPÍTULO 4. PLAN ESTRATEGICO

El sector de salud privado, que crece a un ritmo de 10%, impulsado por una serie de factores como el incremento del poder adquisitivo de la población, la mejora de la economía del país, la mayor preocupación de las personas por su salud en especial en el tema preventivo, esto podría significar una oportunidad para grupos empresariales y ofrecer soluciones a esta problemática, teniendo en cuenta que el sector privado mantiene un prestigio por la rapidez para la toma de decisiones, experiencia como prestadores y solvencia económica.

Este es un negocio en el sector salud, para lo cual se conformará una empresa y se aplicará el proyecto para el préstamo de un fondo de inversión, debido a que las tasas de interés son mucho menores 2%, así como de una estructura de capital en préstamo del 100%, si bien esto representa un mayor riesgo, el cual adecuadamente gestionado es viable con una obtención de mayor retorno para los accionistas.

Existe un déficit en salud tanto en infraestructura, recursos humanos, equipamiento, el cual se encuentra más acentuado debido al centralismo del país, creando una demanda insatisfecha, ya sea por un déficit del acceso debido a problemas económicos o por carencias de la infraestructura representando una demanda encubierta, o porque muchos subvalúan la enfermedad por ignorancia y/o problemas culturales, determinando una demanda reprimida. Si a esto le sumamos el crecimiento económico de la región Ica, gracias a las distintas actividades productivas como la agro-exportación, minería, hidrocarburos, etc; sin que vaya con un crecimiento acorde de los servicios de salud, aun teniendo las más altas tasas de atención en el sector privado por parte de su población, determinan una gran oportunidad de negocio.

El negocio es viable, como se demostrará financieramente tanto en el corto y largo plazo, creando valor para los accionistas y la población. Debido a la magnitud de la inversión, el fuerte respaldo financiero y la estrategia de negocio de enfoque (con innovación en valor, persiguiendo la diferenciación y el control de costos, basados en el uso de economías de escala, procesos estandarizados con servicios de calidad y seguridad), esperamos crear un espacio libre de competencia en el mercado. Se creará una demanda nueva, en donde no sólo se atiendan a los clientes tradicionales sino a nuevos clientes, aumentando las oportunidades y reduciendo al mínimo los riesgos.

Se ofertarán servicios médicos con especialistas de amplia experiencia, procedentes de Lima, con una infraestructura moderna, construida con las últimas exigencias arquitectónicas

para sedes de salud, teniendo en cuenta la zona sísmica de la región, para lo cual se ha previsto el uso de aisladores sísmicos.

4.1 Misión:

Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Región Ica, rompiendo las barreras de accesibilidad.

4.2 Visión:

Convertir la Clínica en una red asistencial de salud dedicada a la protección, prevención, tratamiento y recuperación integral de la salud, mejorando el acceso geográfico de los servicios especializados a los lugares más desatendidos de la zona sur del Perú.

4.3 Valores:

- Respeto al paciente y su familia.
- Vocación y excelencia en el servicio.
- Confidencialidad en la reserva de la información médica de nuestros pacientes.
- Honestidad y transparencia en el trato con nuestros clientes.
- Accesibilidad: Acercando la salud médica privada a las posibilidades económicas de la mayoría de la población.
- Trabajo en equipo como una forma de garantizar el sostenimiento de la salud de calidad.
- Responsabilidad con la sociedad en general, orientando nuestras acciones a mantener una población más saludable tanto en el ámbito físico como en su entorno (medio ambiente).

4.4 Objetivo General:

Brindar servicios médicos de calidad, con equipamiento de última tecnología, que garanticen a la población una atención segura y confiable.

4.5 Objetivos Específicos:

- Crear estrategias institucionales que fortalezcan la estructura organizativa de la clínica.
- Implementar y diseñar estrategias de posicionamiento y marketing mix que ayuden a aumentar la demanda de clientes y por ende su fidelización e identificación con la clínica.
- Brindar el mejor servicio de atención al cliente, generando confianza y compromiso institucional de todos nuestros colaboradores.
- Lograr una participación en el mercado privado del 25% en el primer año.

4.6 Objetivos Estratégicos:

4.6.1 Objetivos de rentabilidad:

- Durante el primer año esperamos realizar más de 234,000 atenciones para obtener una venta anual de más de 20'000,000 de dólares como mínimo.
- Alcanzar un VANE mayor a 50'000,000 de dólares, y un TIRE de más de 20% en un período de 10 años, con recuperación de la inversión en el sexto año.
- Obtener un VANF de más de 20'000,000 de dólares en el período de 10 años.

4.6.2 Objetivos de crecimiento:

- Obtener una venta anual de más de 20'000,000 de dólares durante el primer año, copando el 25% de la capacidad máxima instalada.
- Para el 2do año conseguir cubrir un 39% de la capacidad instalada, al tercer año 58%, al cuarto año 76%, siendo del quinto al décimo año el 96% de la capacidad instalada.

4.7 Cadena de Valor:

La cadena de valor de la organización estará caracterizada por dos tipos de actividades:

- Las actividades primarias que tendrán que ver con las actividades propias de la creación del servicio y su difusión. Estas a su vez pueden ser:

- Logística interna y externa: Que tienen que ver con el almacenamiento, control y distribución de los productos médicos e insumos para la sostenibilidad operativa.
  - Operaciones: Para brindar un servicio asistencial integral en todas las especialidades, con la elaboración de los distintos tipos de guías, protocolos de las diferentes procesos y actividades.
  - Marketing y ventas: Se llevarán a cabo actividades para reconocer las necesidades de los clientes y su difusión de nuestros servicios a precios competitivos del mercado, creando paquetes atractivos de atención y campañas de prevención.
- Las actividades secundarias: Dadas por la:
- Infraestructura de la organización: Actividades que prestan apoyo a la clínica tanto en su financiamiento, planificación estratégica, gestión de calidad y cultura organizacional.
  - Gestión de recursos humanos: Para el reclutamiento y selección de personal adecuado, así como de su capacitación, evaluación y motivación del mismo.
  - Desarrollo de tecnología: Para el equipamiento moderno e implementación de tecnologías de información.
  - Adquisiciones: Para el desarrollo y planificación de las compras, con una adecuada selección de proveedores, para asegurar un mantenimiento preventivo en la región, así como llevar a cabo un programa de reposición para lo cual se desarrollarán alianzas estratégicas con algunos proveedores.

Infraestructura de la empresa				
	Cultura organizacional	Financiamiento	Planificación estratégica.	Gestión de calidad
				Experiencia

Gestión de Recursos Humanos				
Reclutamiento y selección del personal	Inducción y capacitación del personal	Evaluación y retroalimentación al personal		
Desarrollo de tecnología				
Equipamiento e infraestructura	Automatización			
Adquisiciones				
Planificación de compras y seguimiento	Selección y evaluación de proveedores	Alianzas estratégicas		
Logística interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios
Control <i>stock</i> mínimo medicinas e insumos médicos	Brindar servicio asistencial integrado / especializado	Prestación directa de servicios en local propio	Precios competitivos	Contratos de actividades asistenciales
Reposición oportuna de ropería	Elaboración de guías, protocolos y procedimientos		Paquetes atractivos	Servicios complementarios
	Subcontratación de actividades operativas		Campañas de prevención y atención de salud	Convenios con otras instituciones
	Programación de actividades asistenciales		Seguimiento a clientes / pacientes en base de datos	
	Limpieza, manejo de residuos, desinfección y fumigación		Encuestas de satisfacción de pacientes	
	Mantenimiento preventivo y correctivo			
	Utilización capacidad instalada			
Actividades primarias				

Figura 24: Cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

4.8 Análisis de las Fuerzas de Porter:

4.8.1 Rivalidad entre competidores:

En el sector de clínicas privadas, la mayoría son adaptaciones de viviendas para conformar clínicas pequeñas, tipo policlínicos o centros médicos y consultorios.

La clínica va encontrar competencia en determinados sectores como por ejemplo odontología, en donde el número de competidores es elevado, sin embargo con una propuesta muy tradicional de baja infraestructura y pobre equipamiento, sin mayor sub especialización.

El sector en el que se encuentra nuestra empresa está en fase de crecimiento y desarrollo, pero la crisis económica en que nos encontramos, con una desaceleración en la inversión privada, no favorece al crecimiento. Sin embargo existe una considerable población desatendida con capacidad de pago, lo cual constituye una oportunidad de éxito para la clínica.

Actualmente las clínicas privadas de la región Ica ofertan la misma variedad de servicios, por lo que debemos diferenciarnos de la competencia. Nuestros pacientes deben ver una clínica privada con servicios muy personalizados. Por ello, lo que nos puede diferenciar del resto de competidores, además de ofrecer variedad de servicios en diferentes sectores, son la infraestructura moderna y adecuada para los estándares internacionales, el equipamiento tecnológico de punta, la alta especialización de los médicos procedentes en su mayoría de Lima, la calidad y calidez de la atención y los precios al alcance de la población, serán los factores que más destacaremos de nuestra empresa.

Tabla 20: Establecimientos de salud en la región Ica

Nombre del establecimiento	Institución	Tipo	Provincia	Distrito	Categoría	Horario	CAMAS
CENTRO MEDICO SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	PRIVADO	SIN INTERNAMIENTO	ICA	SANTIAGO	I-4	8:00 - 20:00	0
CONSULTORIOS VIRGEN DE GUADALUPE	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	NAZCA	MARCONA	I-4	8:00 - 22:00	0
TUPAC AMARU	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	PISCO	TUPAC AMARU INCA	I-4	8:00 - 20:00	0
PNP ICA	SANIDAD DE LA PNP	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	I-4	24 HORAS	0
FAMISALUD	PRIVADO	SIN INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	I-4	8:00 - 8:00	15
DE APOYO DE PALPA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	PALPA	PALPA	I-4	24 HORAS	22
GUADALUPE	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	SALAS	I-4	24 HORAS	3
PARCONA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	PARCONA	I-4	24 HORAS	6
C.S SANTIAGO	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	SANTIAGO	I-4	24 HORAS	6
SAN CLEMENTE	ESSALUD	SIN INTERNAMIENTO	PISCO	SAN CLEMENTE	I-4	7:00 - 14:00	0
PUEBLO NUEVO	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	PUEBLO NUEVO	I-4	24 HORAS	8
MEMACC SAC	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	NAZCA	MARCONA	I-4	7:00 - 22:00	3
CENTRO MEDICO ICASALUD	PRIVADO	SIN INTERNAMIENTO	ICA	ICA	I-4	08:00 A 20:00	0
SAN JOSE DE CHINCHA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	107
VIRGEN DEL ROSARIO SA	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	12 HORAS	16
SANTA MARIA EIRL	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	
FELIX TORREALVA GUTIERREZ	ESSALUD	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	70
SEÑOR DE LUREN DE ICA	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	8:00 - 18:00	14
SANTA MARIA DEL SOCORRO	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	120
SAN VICENTE	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	12
CLINICA TATAJE	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	4
CLINICA DANIEL A. CARRION S.A.C.	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	10
CLINICA GAXAY E.I.R.L.	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	5
CLÍNICA S. MORALES S.R.L	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	6
HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE PISCO	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	PISCO	PISCO	II-1	24 HORAS	88
CLINICA LAS AMERICAS	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	PISCO	PISCO	II-1	24 HORAS	2
RENE TOCHE GROppo	ESSALUD	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	80
LA CLINICA DE ICA DR. JULIO TATAJE BARRIGA SRL	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	4
RICARDO CRUZADO RIVAROLA DE NASCA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	NAZCA	NAZCA	II-1	24 HORAS	19
ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH	ESSALUD	CON INTERNAMIENTO	PISCO	PISCO	II-1	24 HORAS	55
J. SOLDEVILLA	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	CHINCHA	CHINCHA ALTA	II-1	24 HORAS	9
LAS CONDES SAC	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-1	24 HORAS	7
REGIONAL DE ICA	GOBIERNO REGIONAL	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-2	24 HORAS	40
HOSP. IV AUGUSTO HERNANDEZ MENDOZA	ESSALUD	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-2	24 HORAS	148
SAN MARTIN	PRIVADO	CON INTERNAMIENTO	ICA	ICA	II-E	24 HORAS	8

Fuente: SUSALUD, 2018

Figura 25: Clínica San Martín - Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 26: Hospital IV Augusto Hernández Mendoza - EsSalud

Fuente: Elaboración propia

Figura 27: Hospital de la Solidaridad

Fuente: Elaboración propia

Figura 28: Hospital Regional de Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 29: Policlínico Dr. Luis Quito

Fuente: Elaboración propia

Figura 30: Clínica Señor de Luren – Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 31: Clínica Señor de Luren – Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 32: Clínica Tataje – Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 33: La clínica de Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 34: Hospital I Félix Torrealva - EsSalud - Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 35: Hospital de Chíncha – EsSalud

Fuente: Elaboración propia

4.8.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Una de las principales barreras de entrada, considerando una competencia directa, es el poder financiero que tendría que tener todo inversionista que quisiera aperturar una clínica de la misma envergadura, lo cual reduce el número de posibles nuevos competidores.

En cuanto al ingreso de nuevos competidores en determinada especialidad o línea de negocio, una de sus principales barreras existentes, es la falta capacidad de la competencia para brindar un servicio integral. Para nuestros intereses, más que un competidor sería un aliado estratégico, ya que nuestra organización le brindaría el soporte en las áreas donde muestra falencias o déficit de tecnología o especialistas.

En conclusión en cuanto a las amenazas de entrada de nuevos competidores, hemos analizado que existe una baja amenaza, ya que nosotros nos afianzaremos como una organización consolidada, integral y con un buen respaldo financiero.

4.8.3 Amenaza de productos sustitutivos:

En su gran mayoría, los tratamientos ofrecidos por una clínica privada van a ser los mismos, por ello la amenaza de productos sustitutivos es muy alta; sin embargo éstos pueden ser similares en precio más no en calidad.

Un recurso para poder evitar dicha amenaza o atenuarla y poder diferenciarnos del resto de la competencia, es ofertar un servicio personalizado, enfocado en el paciente; que encuentre una infraestructura con un ambiente acogedor, con equipos médicos modernos y un personal altamente capacitado. Este es un factor que actualmente todas las clínicas privadas de la región están adoleciendo, motivando que muchos de los pacientes con capacidad económica de pago viajen hasta Lima, en búsqueda de una atención de calidad, que satisfaga sus expectativas y necesidades. Esto repercutirá en una mayor absorción de clientes, fidelizándolos, por consiguiente se conseguirá una mayor participación en el mercado.

4.8.4 Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es alto y viene en función de cada sector. El tiempo estimado de entrega y la calidad de sus productos y materiales es clave para la elección del proveedor, así como el servicio de post venta.

En el sector sanitario, existen varios grupos de proveedores:

- **Equipos Médicos:** Es importante realizar una alianza con dichos proveedores, que sean representantes directos de las marcas, que tengan un servicio post venta adecuado, con equipamientos colocados en distintas provincias, con soporte en la instalación y capacitación en el manejo de ellos, manteniendo soluciones avanzadas en el mercado de suministros médicos.
- **De insumos:** Es importante asegurar un adecuado abastecimiento de los insumos para mantener una continuidad operativa y a unos costos razonables para asegurar una sostenibilidad financiera. Sin embargo por la magnitud de la capacidad instalada creemos tener poder de negociación, ya que las compras serán corporativas a través de la red de clínicas a las cuales pertenecerá la organización.

- **Farmacéuticos:** La clínica pertenecerá a un Holding, en el cual existirá un laboratorio farmacéutico dedicado a la importación y producción de medicamentos, quien nos prestará servicio como terceros.

4.8.5 Poder de negociación de los consumidores:

El potencial de cada cliente en este sector depende de unas variables:

- **Densidad de los clientes:** En nuestro sector hay un gran fraccionamiento entre los clientes. Existen diversos grupos que tienen fuerza como las aseguradoras EsSalud, SIS, Fuerzas Armadas y las aseguradoras privadas.
- **Volumen de compra:** En general, en las clínicas, los pacientes no presentan un alto volumen de servicios, sino que son tratamientos personalizados. Sin embargo las aseguradoras privadas, así como EsSalud y el SIS, debido al gran volumen de compra de servicios, pueden tener un poder de negociación alto en el precio.
- **Productos sustitutos:** Algunos de nuestros servicios ofertados pueden ser similares a los de la competencia, por tanto para diferenciarnos, ofreceremos una mayor calidad, con una mejor tecnología y una capacidad resolutive que no tienen el resto de la competencia.
- **Decisión de cambios:** A los pacientes no le supone ningún coste la decisión de cambiar de clínica.
- **Información de los pacientes:** Todos los pacientes hoy en día tienen acceso a información, ya sea a través de internet, redes sociales u obteniendo presupuestos en diferentes clínicas, haciendo comparaciones en cuanto a costos y calidad de los servicios, lo que condiciona que tengan poder de negociación y así hacer presión en el manejo de los precios. Sin embargo, debemos aclarar que el conjunto de servicios a prestar, será superior a los ofrecidos por cualquier centro asistencial de la zona, ya que se tendrán especialidades y equipamientos de prestación exclusiva en esta clínica.

Figura 36: Diagrama de las Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

4.9 Análisis FODA:

4.9.1 Fortalezas:

- Planta física ubicada en lugar de fácil acceso, céntrico, en la zona de mayor afluencia y comercial de Ica.
- Infraestructura nueva y moderna, equipados con tecnología de última generación.
- Uso de las Tecnologías de la información y de la comunicación.
- Staff médico de alto nivel de especialización, procedentes en su mayoría de Lima.
- Personal de salud de alta especialización procedente de Lima.
- Alto nivel de calidad de los servicios médicos (tiempo de espera en la atención, obtención de una cita con alguna especialidad en forma oportuna, rápida y fácil, limpieza en los servicios higiénicos, etc).

4.9.2 Oportunidades:

- Gran parte de la población de la región Ica basa su actividad en el comercio, por lo que cuenta con poder adquisitivo y buscan atención de calidad.
- Incremento de la inversión privada, con ello incremento de la fuerza laboral, económicamente activa, así como un incremento de las personas con seguros privados.
- Falta de infraestructura en clínicas adecuadas para una atención de calidad.
- La política de aseguramiento universal, creando nuevos nichos de mercados (EsSalud, SIS, Fuerzas Armadas, etc.).
- Falta de médicos especialistas en la región Ica.
- Falta de equipos médicos de última generación en la región Ica.
- Gran demanda de pacientes para las pocas especialidades médicas que hay en la región.
- Crecimiento sostenido en los últimos 5 años, con una tasa de crecimiento de empleo por encima del resto del país.
- Falta de planes de seguro de salud accesibles a la población de escasos recursos.

4.9.3 Debilidades:

- No tener antecedentes históricos del modelo de negocio en la región.
- Si bien ofrecemos un servicio de salud, cumpliendo todas las normativas vigentes, la infraestructura imponente podría generar una percepción de muy alto costo.

4.9.4 Amenazas:

- Poder de negociación alto de los proveedores de insumos y equipamiento médico.
- Integración vertical de los seguros.
- Dependencia de EPS y seguros.
- Ingreso de nuevos prestadores de Salud.
- Corrupción de funcionarios de toda la región, que dificulta los trámites administrativos o generan gastos adicionales, como los sindicatos de construcción civil y que cobran cupos.
- Inseguridad ciudadana, sicariatos, delincuencia, etc.
- Desastres naturales.

Tabla 21: Matriz DAFO

ENTORNO EXTERNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Gran parte de la población de la Región Ica basa su actividad en el comercio, por lo que cuentan con poder adquisitivo y buscan atención de calidad. O2 Incremento de la Inversión privada, con ello incremento de la fuerza laboral, económicamente activa, así como un incremento de las personas con seguros privados. O3 Falta de infraestructura en clínicas adecuadas para una atención de calidad. O4 La política de aseguramiento universal, creando nuevos nichos de mercados (EsSalud, SIS, Fuerzas Armadas, etc). O5 Falta de médicos especialistas en la Región Ica. O6 Falta de equipos médicos de última generación en la Región Ica. O7 Gran demanda de pacientes para las pocas especialidades médicas que hay en la Región. O8 Crecimiento sostenido en los últimos cinco años, con una tasa de crecimiento de empleo por encima del resto del país. O9 Falta de planes de seguro de salud accesibles a la población de escasos recursos.	A 1 Poder de negociación de los proveedores de medicamentos, insumos y equipamiento médico. A 2 Integración vertical de los seguros. A 3 Dependencia de EPS y seguros. A 4 Ingreso de nuevos prestadores de Salud. A 5 Corrupción de funcionarios de toda la región, que dificulta los trámites administrativos o generan gastos adicionales, como los sindicatos de construcción civil que cobran cupos. A 6 Inseguridad ciudadana, sicariatos, delincuencia, etc. A 7 Desastres naturales
	FORTALEZAS	FORTALEZAS - OPORTUNIDADES
E N T O R N O I N T E R N O	F1 Planta física ubicada en lugar de fácil acceso, céntrico, en la zona de mayor afluencia y comercial de Ica. F2 Infraestructura nueva y moderna, equipados con tecnología de última generación. F3 Uso de las tecnologías de la información y de la comunicación. F4 Staff médico de alto nivel de especialización, procedentes en su mayoría de Lima. F5 Personal de salud de alta especialización procedente de Lima. F6 Alto nivel de calidad de los servicios médicos (tiempo de espera en la atención, obtención de una cita con alguna especialidad en forma oportuna, rápida y fácil, limpieza en los servicios higiénicos, etc).	F1F2F6O3 Con una infraestructura nueva, céntrica de fácil acceso y equipamiento moderno, se ofrecerán servicios médicos de alta calidad para una atención adecuada. F2F3O5O6 Se empleará tecnologías de la información (Historia Clínica electrónica, Telemedicina) y de la comunicación para romper las barreras geográficas, de recursos humanos y brindar una atención oportuna. F4F5O5 Se contará con un Staff de médicos especialistas altamente capacitados para solucionar la falta de personal de salud. F1O1O2O3O4O7O8 Existe una gran demanda insatisfecha, con poder adquisitivo por el incremento de la inversión privada en la Región y por ende los seguros privados, para lo cual la construcción de una Clínica con estándares internacionales en la zona de mayor afluencia y comercial de Ica, va tener un mercado asegurado.
	DEBILIDADES	DEBILIDADES - OPORTUNIDADES
	D1 Falta de prioridades en el gasto del presupuesto. D2 Si bien ofrecemos un servicio de salud, con estándares internacionales, la infraestructura imponente podría generar una percepción de muy alto costo.	D1O1O2O3O4. Para satisfacer la demanda de atención médica, la clínica se ubicará en una zona céntrica acorde a la población que mayor demande una atención diferenciada, con las especialidades equipadas de mayor necesidad en la región. D2O5O6. Se aprovechará la infraestructura y el equipamiento adecuado para incentivar la contratación de personal asistencial especializado para la Clínica, ofreciéndoles capacitación y mejoras económicas remunerativas. D2O7O8O9 El crecimiento adquisitivo de la población, hace que vaya acompañado de mayores exigencias en el nivel de atención en salud, por lo que la clínica a construir va encontrar un mercado potencial importante, que con la creación de adecuados planes de salud de acuerdo a las necesidades de la población y con el respaldo de la infraestructura y el equipamiento tendrá una demanda asegurada.
		DEBILIDADES - AMENAZAS
		D1A 5A6A 7 Con una adecuada política de gestión de riesgos minimizaremos y trasladaremos a terceros muchas de las posibles amenazas como desastres naturales, inseguridad y corrupción. D2A 1A2A 3 La región Ica no cuenta en estos momentos con una oferta privada en salud acorde a la normativa vigente peruana, por lo que la construcción de la clínica con el equipamiento moderno y personal de salud especializado, así como una adecuada gestión operativa nos fortalecerán, haciendo que necesariamente los seguros acuerden en que sus afiliados sean atendidos en nuestras instalaciones. D2A 4 Para el ingreso de un nuevo prestador en salud, necesariamente tendrá que contar con un buen respaldo financiero para poder alcanzar el nuevo estándar en salud que impondremos.

Fuente: Elaboración propia

4.9 Estrategia de Negocio:

La estrategia empleada en el modelo de negocio será de **enfoque**.

- Tenemos un fuerte respaldo financiero, proveniente de un fondo de inversión.
- Se empleará economía de escala para manejar los costos.
- Procesos estandarizados que brindarán productos de calidad y seguridad.
- Se aplicará una política de compensación a través de bonos al cumplimiento de metas.
- Se invertirá en marketing, maximizando sus 7 componentes para la fidelización, retención y captación de nuevos clientes.
- Vamos a marcar una diferenciación con el resto de la competencia debido a nuestro liderazgo en calidad y tecnología, específicamente en los 5 centros de excelencia.

Figura 37: Modelo de negocio de enfoque

Fuente: Elaboración propia

4.10 Recursos Clave:

- Médicos especializados, así como personal asistencial y administrativo suficientemente entrenado y motivado.
- Infraestructura acorde con estándares internacionales.
- Equipos de última generación que permitirán un mejor diagnóstico y tratamiento, así como su mantenimiento preventivo correctivo.
- Medicamentos, insumos y material médico disponible.
- Personal con experiencia en negociación con aseguradoras que garantice el pago por los servicios.

Figura 38: Recursos Clave

Fuente: Elaboración propia

4.11 Actividades Clave:

- Atención médica especializada.
- Procesos de gestión de calidad centrados en el usuario.
- Procesos de gestión de proveedores.

- Procesos de gestión de costos de producción y caja.
- Procesos administrativos de facturación.
- Procesos de innovación y desarrollo.
- Gestión de riesgos.

Figura 39: Actividades Clave

Fuente: Elaboración propia

4.12 Alianzas Clave:

Desarrollaremos alianzas con proveedores de servicios: nutrición, lavandería, seguridad, limpieza. Con las IAFAS para prestación de servicios a sus afiliados como EsSalud, SIS, las EPS, Seguros privados, Autoseguros, Fuerzas Armadas.

CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivo General:

Brindar servicios médicos de calidad, con equipamiento de última tecnología, que garanticen a la población una atención segura y confiable.

5.2 Objetivos específicos:

- Crear estrategias institucionales que fortalezcan la estructura organizativa de la clínica.
- Implementar y diseñar estrategias de posicionamiento y marketing mix que ayuden a aumentar la demanda de clientes y por ende su fidelización e identificación con la clínica.
- Brindar el mejor servicio de atención al cliente, generando confianza y compromiso institucional de todos nuestros colaboradores.
- Lograr una participación en el mercado del 25% en el primer año.

5.3 Objetivos Estratégicos:

5.3.1 Objetivos de rentabilidad:

- Durante el primer año esperamos realizar más de 234,000 atenciones para obtener una venta anual de 20'000,000 de dólares como mínimo.
- Alcanzar un VANE mayor a 50'000,000 de dólares y un TIRE de más de 20% en un período de 10 años, con recuperación de la inversión en el sexto año.
- Obtener un VANF de más de 20'000,000 de dólares en el período de 10 años.

5.3.2 Objetivos de crecimiento:

- Obtener una venta anual de 20'000,000 de dólares durante el primer año, copando el 25% de la capacidad máxima instalada.

- Para el 2do año conseguir cubrir un 39% de la capacidad instalada, al tercer año 58%, al cuarto año 76%, siendo del quinto al décimo año el 96% de la capacidad instalada.

5.4 Portafolio de Bienes y Servicios:

La clínica se categorizará como nivel II-2 y como tal brindará servicios médicos en todas las especialidades tanto médicas como quirúrgicas, distribuidas en 60 consultorios, los cuales atenderán en turno mañana y tarde. Las especialidades a ofertar son:

Tabla 22: Relación de especialidades médicas

MEDICINA INTERNA	OTORRINOLARINGOLOGÍA
MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACION	OFTALMOLOGÍA
NEUMOLOGÍA	PEDIATRÍA
NEUROLOGÍA	PSICOLOGÍA
ENDROCRINOLOGÍA	PSIQUIATRÍA
NEFROLOGÍA	TRAUMATOLOGÍA
GERIATRÍA	UROLOGÍA
ONCOLOGIA	NUTRICIÓN
INFERTILIDAD	NEONATOLOGÍA
SERVICIO DE HEMODIÁLISIS	ODONTOLOGIA
SERVICIO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES	GINECOLOGIA
<i>RADIOLOGIA</i>	CARDIOLOGÍA
<i>ECOGRAFIA</i>	CIRUGÍA GENERAL
<i>MAMOGRAFIA</i>	CIRUGÍA PLÁSTICA
<i>DENSITOMETRIA OSEA</i>	CIRUGÍA PEDIÁTRICA
<i>TOMOGRAMIA</i>	DERMATOLOGÍA
<i>RESONANCIA MAGNETICA</i>	CIRUGIA DE CABEZA Y CUELLO
<i>RADIOLOGIA INTERVENCIONISTA</i>	GASTROENTEROLOGÍA
CIRUGIA CARDIOVASCULAR	HEMATOLOGIA
MEDICINA ALTERNATIVA	REUMATOLOGIA

Fuente: Elaboración propia

Servicios Intermedios:

- Hospitalización.
- Emergencia
- Laboratorio
- Servicio de ambulancia

Figura 40: Unidades de producción de servicios

Fuente: Elaboración propia

5.5 Enfoque en el Mercado:

5.5.1 Segmentación:

En la región de Ica vamos a encontrar según el grupo etario (MINSA, 2016):

- Población Pediátrica el 26,2% de la población total
- Población adulta: 66,4%
- Población Geriátrica: 7,4%.

De acuerdo al tipo de seguro de salud:

- EsSalud: 47%
- SIS: 36%
- Seguro Pacífico: 0,5%
- Seguro Rímac: 0,4%
- Pacífico EPS: 0,7%

- Rímac EPS: 0,7%
- Fuerzas Armadas y Policía Nacional: 1.2 %
- FEBAN: 0,1%
- No tiene seguro: 13%

Tabla 23: Grupos Especiales de Edad

Menores de 1 año	2%
De 1 a 14 años	27.30%
De 15 a 29 años	25.40%
De 30 a 44 años	21%
De 45 a 64 años	16.70%
De 65 a más años	7.50%
Mujeres en edad fértil	51.70%

Fuente: MINSA, 2016

5.5.2 Posicionamiento:

A través del mejoramiento de la imagen corporativa, la adecuada atención y la satisfacción de los clientes, se pretende alcanzar el posicionamiento deseado y convertir a la clínica en la institución médica más visible de la provincia y región Ica.

- **Objetivo:** Ocupar el primer lugar en la mente de la población, al momento de solicitar servicios médicos.
- **Actividades:**
  - **Colocar señaléticas:** Facilitará el acceso de llegada a la clínica, las cuales estarán ubicadas en las calles principales de acceso a supermercados (nos encontramos al costado de Metro), la Plaza de Armas de Ica, Mall Mega Plaza, hospital de EsSalud y hospital del MINSA, entre otros.

Figura 41: Mall Plaza del Sol - Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 42: Supermercados Metro - Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 43: Avenida principal de supermercados Metro - Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 44: Ripley - Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 45: Saga Falabella - Ica

Fuente: Elaboración propia

Figura 46: Promart - Ica

Fuente: Elaboración propia

- **Publicidad en Radio:** Tiene como objetivo principal promocionar los servicios que ofrece la clínica, el anuncio será transmitido por las emisoras radiales locales en horarios de alta sintonía.

- **Publicidad en diarios:** Tiene como finalidad comunicar e informar a la ciudadanía las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de la clínica.
- **Material POP:**
  - **Material promocional;** Servirá para lograr una mayor presencia corporativa, los mismos que serán entregados en diferentes épocas, al igual que la utilización diaria de la institución.
  - **Papelería:** Las hojas membretadas, tarjetas, volantes, afiches, trípticos, etc; ayudarán a mejorar la presentación corporativa, generando mayor confianza en los trámites que se brinden por parte de la clínica hacia entidades o personas.
  - **Marketing electrónico:** Es una herramienta indispensable para rentabilizar la presencia de la clínica en la web. Para ello desarrollaremos campañas virales (con personajes líderes de opinión), boletines informativos por correo electrónico, redes sociales, blogs y publicidad por internet.
  - Es importante aparecer en la primera página de resultados de los principales buscadores, preferiblemente en los tres primeros puestos, ya que está demostrado que los usuarios rara vez pasan de la primera página de resultados y que los tres primeros enlaces acumulan la mayoría de las visitas.
  - Debemos conseguir tener un buen tráfico en la web, ya que cada ingreso es un cliente potencial, por lo que se escogerá adecuadamente las búsquedas de Google para posicionar a la clínica. De ello dependerá el número de visitas que podamos conseguir y que porcentaje de esas visitas serán potenciales clientes, lo cual nos ayudará a incrementar sustancialmente los ingresos de la clínica.
  - Se crearán contenidos de calidad, ya que éste es el principal factor que valora Google a la hora de posicionar una web.
  - Se conseguirán enlaces hacia nuestra web, para convertirla en un sitio de referencia dentro de nuestro mercado meta.

Figura 47: Posicionamiento. Mapa Perceptual

Fuente: Elaboración propia

5.6 Marketing Mix:

5.6.1 Producto:

El proyecto consiste básicamente en una edificación de 05 pisos destinados a la actividad clínico – hospitalaria y 01 piso destinado al sótano para el desarrollo de actividades complementarias a la función.

El área techada del conjunto en su totalidad es de aproximadamente 10,000m², y se distribuye de la siguiente manera:

- **Emergencia:** Consta de un ambiente de Trauma Shock, con capacidad para dos camas, triaje, 7 tópicos de atención (02 de adultos, 02 de pediatría, 01 de ginecología, 01 de cirugía y 01 sala de yesos). Además, se contará con 05 camas de observación.

- **En el Departamento de imágenes:** Se instalará 01 Sala para Resonancia Magnética, 01 para Tomografía, 01 sala de Rayos X digital, 03 Salas de Ecografías, 01 sala de densitometría, 01 sala de mamografía digital y 01 cineangiógrafo.
- **En Hospitalización** se contará con 75 camas para generales, 4 camas en Unidad de Cuidados intensivos adultos, 05 camas en Cuidados intermedios. En cuidados intensivos pediátricos habrá 03 camas. En Neonatología se instalará 03 servocunas de cuidados intensivos, 03 de intermedios y 07 cuneros. Así mismo se acondicionará un área de hemodiálisis para 17 pacientes.
- **En el área quirúrgica** se instalará 07 salas de operaciones, (una sala de ellas para Hemodinámica). Habrá una sala de recuperación post operatoria para siete pacientes.
- **En el área Ambulatoria,** se implementará sesenta consultorios médicos, así como una sala de Medicina Física y Rehabilitación. Se tendrá una capacidad de atención de hasta 3000 consultas ambulatorias por día.

Se creará un plan de seguro privado (Prepaga), accesible a la población. La tarjeta de afiliación al seguro privado de la clínica le dará una serie de descuentos tanto en atención por emergencia, hospitalización, consultas y procedimientos.

El servicio de atención al cliente será oportuna, con calidez, con uso de una infraestructura moderna, con tecnología de última generación y liderados por personal con experiencia procedentes de Lima y con el soporte de instituciones extranjeras líderes en salud, para lograr un resultado eficaz y de calidad.

La unidad de cuidados intensivos neonatales brindará un servicio de alta calidad, manejado por personal altamente capacitado, sub especializado en neonatología, a diferencia de las otras instituciones de salud de la región que son manejados por pediatras.

El servicio de imágenes que contará con 1 resonador y 1 angiógrafo, únicos en la región, lo que le asegurará a los pacientes un mejor diagnóstico y manejo de sus enfermedades.

Se proyecta la construcción de hasta un máximo de 5 pisos, por ser una zona sísmica, las zonas de estacionamiento, serán acondicionadas en el primer piso por la extensión del terreno. Esta extensión del terreno nos permite que si en algún futuro

la demanda sobrepase la capacidad instalada, se puedan ampliar más consultorios y camas de hospitalización, así como otros servicios complementarios.

Se realizarán convenios con hospitales de renombre internacional para consultoría y soporte médico-científico. Se impulsará de esta forma la creación del servicio telemedicina (Tele-consultas, tele-asistencia, tele-radiología, tele-nutrición, tele-educación sanitaria).

5.6.2 Precio:

- **Objetivo:** Captar el mayor número de clientes, utilizando la estrategia de precios psicológicos y descuentos que despierten el interés de la población.
- **Actividades:**
  - a. Se realizará un estudio de mercado, para determinar el precio más acorde para la población, sin dejar de ser rentables.
  - b. Precios psicológicos: Se utilizará la estrategia de precios impares, para despertar el interés de la población y así aumentar el nivel de ventas de los servicios.
  - c. Descuento a clientes que realicen frecuentes visitas a la clínica. Estos serán beneficiados con descuentos del 5, 10 y 15 % en sus tratamientos, consultas, exámenes, etc.
  - d. Bajar precios ahorrando costos: Estará a cargo de la parte administrativa, en coordinación con la gerencia general, para así tener un tarifario asequible a los usuarios y por ende incrementar la participación en el mercado.
  - e. Utilizar adecuadamente los precios en función de la situación competitiva.
  - f. Proveer al usuario diferentes formas de pago para facilitar el acceso a los diferentes servicios.
  - g. Ofrecer descuentos y promociones en los diversos servicios tanto para los clientes, accionistas, colaboradores y público en general, para que se realicen chequeos médicos de forma periódica y a la vez puedan llevar un control más adecuado de su salud.
  - h. Para las empresas que deseen adquirir servicios de salud, se brindará una serie de descuentos en los distintos servicios y productos de la clínica, dependiendo del volumen de su demanda.

- i. Actualmente todas las clínicas en la región Ica tienen como tarifa de consulta entre 50 a 90 soles, sin ofertar el servicio diariamente, ni en horario corrido. Generalmente las consultas son realizadas por un médico especialista que brinda sus servicios en diversas clínicas, atendiendo a los pacientes en horarios diferentes. Nuestra tarifa en consulta ambulatoria será para medicina general de 40 soles y de especialidad 50 soles.
- j. Estas tarifas pueden variar de acuerdo al convenio que se tenga con las distintas empresas y/o instituciones, así como por estrategias de marketing mencionadas anteriormente.

5.6.3 Plaza:

- **Objetivo:** Lograr mayor presencia en el mercado de servicios médicos dentro de la región Ica.
- **Actividades:**
  - a) **Brindar servicios de atención médica a domicilio en casos de emergencia:** Esta estrategia ayudará a que la población sienta el compromiso e interés que tiene la clínica por el cuidado de la salud de la población; y por ende contribuya a un incremento de los pacientes nuevos, la frecuencia de visitas a la misma y crear una fidelización.
  - b) **Implementación de una farmacia dentro de la institución:** Facilitará a los clientes la adquisición de todo tipo de medicación para el cuidado de sus familiares a un precio cómodo y competitivo; por ende, servirá para que la clínica genere una buena imagen e impresión ante sus pacientes.
  - c) Posicionar a la clínica como una empresa que desarrolla productos o servicios diferentes para responder a más mercados. Para ello la clínica pondrá a disposición del público una gama de servicios con personal altamente calificado y capacitado, tanto médico como administrativo para brindar una excelente atención y satisfacer a los mercados.
  - d) Incrementar las ventas comercializando en mercados completamente diferentes a los actuales. Con las visitas a las diferentes instituciones como colegios, universidades y empresas privadas, se incrementará la demanda pues se dará a conocer todos los beneficios que los usuarios podrán obtener al momento de necesitar un servicio de salud.

- e) Implementación de ambientes recreativos en el área materno infantil, con el objetivo de proporcionar un espacio de relajación para los niños y sus familiares.
- f) Se contarán con convenios con otras instituciones de salud para servicios de ambulancia y casos de mayor complejidad.
- g) Para la prestación de los diferentes servicios se contará con ambientes, infraestructura y equipos modernos, de última generación.
- h) El horario de atención será:
  - Hospitalización y Emergencias: 24 horas.
  - Consultorios: lunes a sábado de 8 a.m. a 1:45 p.m. y de 2:15 p.m. a 8 p.m.

5.6.4 Publicidad y promoción:

La clínica utilizará el marketing mix entre otras herramientas para alcanzar sus objetivos publicitarios y de marketing. Para esto se debe seleccionar los medios adecuados para comunicar.

a) **Ventajas competitivas:**

- Percepción de una atención de calidad de los pobladores de la región Ica.
- Respaldo financiero que permitirá el desarrollo del plan de marketing propuesto.

b) **Estrategias:**

- **Publicidad:** Propaganda en los diversos medios de comunicación, señalización en la vía pública, publicidad en transporte público y en ambulancias.
- **Promoción:**
  - En días festivos, por ejemplo, en el mes de la madre, navidad, fiestas patrias, etc.; la clínica ofrecerá a la ciudadanía cupones de descuentos en las distintas especialidades.
  - Durante el primer año se tiene un presupuesto aproximado de 392,200 soles para gastos en publicidad.
  - Se abrirá una página web, con un blog donde se publicarán artículos, videos de interés y consejos de salud para los pacientes y sus familiares.

- Se utilizarán medios publicitarios especializados (revistas, folletos, radio, televisión).
- Se realizarán promociones, campañas de prevención de todas las especialidades y paquetes promocionales a clientes de la clínica según su edad y necesidades.
- Se realizarán ayudas sociales y canjes con los programas televisivos y radiales.
- Se organizarán eventos de promoción de la salud, por ejemplo, en el día del corazón se realizará una maratón, bicicleteada, etc.
- Se crearán planes de cobertura en salud.
- Se realizarán alianzas estratégicas con distintas empresas en salud ocupacional.
- Se fomentará el posicionamiento de la marca, creando una imagen comercial, un logo y un slogan que faciliten la identificación de la misma y ayude a establecerse mejor en el mercado.
- Se emplearán artículos promocionales, con el fin de obsequiarlos a los clientes, con el objetivo de motivar y a la vez gratificar a los pacientes, por la fidelidad mostrada hacia la clínica.
- Se generarán convenios empresariales para crear alianzas con las instituciones tanto públicas como privadas y de esta manera realizar campañas de Salud en beneficio de la población involucrada.
- Se promocionará un seguro propio de la clínica. El carnet de afiliado busca mantener activo a un cliente, fidelizando y consumiendo los productos o servicios de forma continua.
- Se realizarán campañas gratuitas de consultas para captar pacientes que puedan continuar con su atención en nuestra clínica. Ejemplo: Se puede poner la consulta gratuita para el paciente geriátrico, sin que esto nos repercuta económicamente, ya que para nosotros es un gasto fijo el sueldo del médico y los pacientes adultos mayores son altos consumidores de exámenes auxiliares, procedimientos y tienen polifarmacia.

- Se darán charlas educativas de prevención en salud, para lo cual se buscará el auspicio o patrocinio de las municipalidades de los distritos y/o laboratorios farmacéuticos.

5.6.5 Evidencia Física:

Constituido por la clínica en sí, sus instalaciones y equipamiento. El objetivo es crear una relación de congruencia entre lo que se oferta y lo que se ofrece en la publicidad. Se creará un ambiente que ayude a mejorar la experiencia del servicio en los clientes, manteniendo las instalaciones bien iluminadas y decoradas. Se verificará el cumplimiento de procesos como el de la limpieza de la clínica, que es una de las principales evidencias físicas que valora el usuario.

El personal de admisión de la clínica, que es la primera línea de interacción con el usuario, así como todo el staff de profesionales de la salud deberá estar correctamente uniformado.

Las instalaciones de la clínica serán diseñadas de tal manera que cumplan las normas sobre edificaciones en salud, con aisladores sísmicos, espacios amplios y modernos, confortables, con áreas verdes, espacios recreativos para niños, cafetería, estacionamientos para el personal, clientes, con un auditorio para eventos científicos y festividades con el personal. Estarán implementadas aulas en donde se impartirá charlas para motivación, cultura general, etiqueta social, etc; todo aquello que contribuya en el crecimiento de los trabajadores como persona y compromiso a la organización.

5.7 Procesos:

- a) **Ventaja Competitiva:** Contar con una infraestructura adecuada, personal capacitado y equipamiento moderno, contribuyen a la agilización de los procesos misionales y potencien la eficiencia y consistencia de los mismos.
- b) **Estrategias:**
  - Hacer que los procesos sean eficientes y eficaces; como, por ejemplo: que los clientes puedan acceder a una cita médica vía telefónica, página web o a través de un aplicativo y de esta manera acortar los tiempos de espera.

- Se contará con la historia clínica digital, que permitirá que el personal de salud de las diferentes áreas tenga acceso a toda la información necesaria para la atención al usuario. Este sistema contará con una interface que conectará la actividad asistencial con la administrativa lo que facilitará el proceso de facturación.
- Se trabajará con guías de práctica clínica y protocolos de actividades, asegurándonos que estén disponibles al personal en forma física y virtual; sin dejar de entender que en salud no todo se puede estandarizar. Estos procesos serán revisados periódicamente a fin de brindar un servicio más eficiente en beneficio de nuestros clientes.
- Estas actividades descritas anteriormente, el manejo de historia clínica digital, guías y protocolos de práctica clínica, así como capacitación al personal, se brindarán antes del inicio de las actividades asistenciales y/o administrativas, como parte de la inducción al personal.
- Se tendrá especial interés en el cumplimiento de la limpieza de la clínica sobre todo los servicios de uso común, como lo son los servicios higiénicos, para lo cual se tercerizará el servicio de limpieza y además habrá un control de calidad, que garantice el cumplimiento de sus funciones.

5.7.1 Personal:

El capital humano es el aspecto más importante en toda organización y más aún al tratarse de servicios médicos, puesto que deben ser impartidos por profesionales competentes; este factor llega a convertirse en un aspecto clave de diferenciación y de posicionamiento. Se buscará dar la mejor impresión desde el inicio, con una atención cordial y utilizando un lenguaje asertivo al momento de interactuar con los usuarios externos e internos.

a) Ventaja Competitiva: Contar con médicos especialistas, sub especialistas y otros profesionales de la salud con experiencia y prestigio.

b) Estrategia:

- Publicitar al personal altamente calificado.
- El personal según su especialidad o grupo ocupacional tendrá un color de uniforme determinado y en el proceso de inducción se le informará de la

manera correcta de usarlo, incluye aspectos esenciales como aseo personal, comportamiento en la atención, limpieza, uso de tono de voz y todo lo relacionado a etiqueta social.

- El personal médico deberá usar vestimenta formal: hombres en camisa, corbata y zapatos de vestir; damas en traje, vestido; estará prohibido atender con vestimenta informal.
- Uso de identificación de todo el personal en un lugar visible (fotocheck).
- Es importante mencionar que todos los consultorios y salas de procedimiento contarán con aire acondicionado.
- Se dictarán cursos de relaciones humanas, etiqueta y protocolo social a todo el personal que labora en la clínica.
- Se coordinará con los jefes médicos para la capacitación constante de su personal con el fin de actualizarlos en los últimos procedimientos y terapias utilizadas en el manejo de pacientes.
- Se realizarán reuniones internas de retroalimentación con el personal, motivándolo y dando recomendaciones de mejora.
- Se realizarán encuestas de satisfacción al personal y sus sugerencias de mejora.
- Todos nuestros colaboradores deben tener la capacitación adecuada para servir y orientar a los pacientes en cualquier situación, así no pertenezcan a dicha área.

5.8 Gestión Comercial:

5.8.1 Estrategia de ventas:

a) Objetivo: Aumentar la cuota de mercado, generando una mayor rentabilidad para la clínica.

b) Actividades:

- **Convenios con entidades y empresas:** Esta estrategia garantizará que la clínica mantenga siempre gran afluencia de clientes en todas las épocas del año. Se espera realizar convenios con las compañías, las EPS, EsSalud, SIS, Fuerzas Armadas y Policiales, realizar chequeos ocupacionales, etc.

- **Clínica médica vs consultorios de la provincia:** Debido a que los costos de nuestros servicios van a ser muchos menores por economía de escala, nosotros no esperamos ser competencia de las otras clínicas, por el contrario, pretendemos ser aliados en la prestación de servicios de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo, muchos de los centros médicos y/o consultorios requieren del servicio de laboratorio clínico, implicando costos elevados, por tanto, sería mucho más rentable para ellos, que el laboratorio de la clínica procese sus exámenes, con costos por debajo del promedio del mercado.
- **Beneficios para los médicos:** Los médicos que cumplan las metas recibirán bonos por producción.
- **Beneficios para los Clientes:**
  - Servicio Personalizado
  - Descuento en consultas, exámenes y hospitalización.
  - Descuento en tratamientos.
- Para aumentar las ventas distinguiremos las especialidades que consideramos de mayor demanda y que no se ofertan en la región; por lo tanto, se impulsarán nuestros 5 centros de excelencia: cardiología, oftalmología, imagenología, unidad materno infantil y hemodiálisis.
- Debemos identificar las épocas del año con mayor afluencia de pacientes para determinadas patologías, para tener una adecuada capacidad de respuesta.
- Durante el primer año, nuestro objetivo será atender un 70% de pacientes de seguro (EsSalud, EPS, SIS, FFAA) y un 30% de privados. Posteriormente se pretende reducir estos porcentajes paulatinamente.
- En el primer año se espera llegar a una tasa de ocupación de 25% y llegar a un 96% de ocupación en el quinto año.
- Se realizará el lanzamiento del plan de seguro de salud de la clínica, el cual tendrá una serie de beneficios para los pacientes.
- La venta de los planes de seguros se realizará a través de ventas directas en la clínica y a través de una empresa bróker de seguros para un mejor éxito en la venta masiva.

- Se contratarán promotoras para visitar las empresas, instituciones de salud, instituciones educativas, etc.; con el fin de generar mayor demanda de servicios.
- Para lograr una mayor participación realizaremos campañas de promoción y publicidad intensivas, con desarrollo de productos nuevos y servicios mejorados buscando satisfacer las necesidades de las pacientes.
- Se desarrollará una estrategia de fidelización de clientes y que mediante la recomendación, permita atraer a nuevos clientes.

5.9 Cálculo del ROI:

Tabla 24: Cálculo del ROI en un horizonte de 10 años (dólares)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INVERSION	7,127,009.60	7,249,720.12	8,811,147.47	8,713,032.36	12,675,848.13	12,675,848.13	12,675,848.13	12,675,848.13	12,675,848.13	12,675,848.13
INGRESOS	8,265,052.99	12,911,025.62	19,336,895.59	30,862,187.17	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49
ROI	16%	78%	119%	254%	200%	200%	200%	200%	200%	200%

Fuente: Elaboración propia

5.9 Cronograma de Actividades:

Tabla 25 : Cronograma de Actividades en el primer año de operación

	Enero	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTA DIRECTA												
Capacitación del personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
RELACIONES PUBLICAS												
Donaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa de Responsabilidad Social		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones con clientes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Obsequios a compras de servicios y/o productos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PROMOCION EN VENTAS												
Cupones de descuentos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicación de artículos de interés	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campañas de Prevención	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Eventos de promoción de la Salud												
PUBLICIDAD												
Colocación de Señaléticas	■	■	■									
Publicidad en Radio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad en Diario	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Material POP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Página Web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Agendas Corporativas	■	■	■	■								■
Calendarios	■	■	■	■								■

Fuente: Elaboración propia

5.10 Cuadro de Mando Integral:

Tabla 26: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADOS	META	PLAZO	CAUSA INDICADORES DE ACTUACION	INICIATIVA ESTRATEGICA (ACCIONES)	RESPONSABLE
FINANCIERA	Incrementar las Ventas	Crecimiento en ventas	25% anual	12 meses	Comparativo permanente de ventas por año	Superar las metas de ventas mensuales.	Gerencia Comercial
	Incrementar la Rentabilidad	ROI	16% el primer año y 70% el 2do año	12 meses	Seguimiento de los costos y precios de venta óptimos	Obtener el mejor costo/beneficio de cada operación	Gerencia Financiera
DE LOS CLIENTES	Ofrecer soluciones y cumplir con las expectativas de cada cliente	Grado de Satisfacción	98%	12 meses	Recompras constantes	Estructura de Servicio orientada a la plena satisfacción de los clientes	Gerencia Comercial
MARKETING ESTRATEGICO	Penetración en mercados	Mayor número de clientes	25% de la capacidad instalada el 1er año y 39% en el 2do año.	12 meses	Aumento mensual del portafolio	Programas de Penetración	Gerencia Comercial
	Posicionamiento de la marca	Nivel de Posicionamiento; aumento de menciones de la marca en redes sociales, de seguidores, de búsquedas de nuestra marca en google, aumento de visitas desde tráfico directo	70%	12 meses	Medición de la posición en el mercado	Colocación de señaléticas, Publicidad en Radio, diarios, material POP, Marketing electrónico	Marketing
MARKETING MIX	PRODUCTO: Con mejores y mayores beneficios	Posicionamiento del producto	Incremento del 25%	12 meses	Incremento en ventas	Dar a conocer las ventajas y beneficios de los servicios y productos	Marketing
	PRECIO: Buscar el precio óptimo	Mayor rentabilidad	20%	12 meses	Tener precio competitivo frente a los competidores	Política de precios y descuentos para ser más rentables que la competencia	Marketing
	PLAZA	Mayor presencia en el mercado salud privado	50%	12 meses	Captación del mercado de salud privado	Programa de estrategia de ventas	Marketing
	PROMOCION	Incremento del número de clientes	Aumento 40% de los clientes con respecto al período anterior	3 meses	Mayor número de clientes	Programas de comunicación eficientes	Marketing

Fuente: Elaboración propia

5.11 Presupuesto y Proyecciones Financieras:

5.11.1 Presupuesto de ventas:

Se presupuestará en capacitación, tarjetas de presentación y desayunos de trabajo para con los clientes para asegurar contratos con las empresas, esto desde un mes antes del inicio de las operaciones. Durante los primeros dos años de iniciadas las funciones el monto de inversión en publicidad será mayor, para disminuir a un 80% en el 3er año y a un 64% a partir del 4to año al 10mo año del monto invertido en el primer año.

Tabla 27: Presupuesto de ventas en un horizonte de 10 años (soles)

	Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año	8vo año	9no año	10mo año
Capacitación	4,000.00	48,000.00	48,000.00	38,400.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00
Tarjetas de Presentación	400	4,800.00	4,800.00	3,840.00	3,072.00	3,072.00	3,072.00	3,072.00	3,072.00	3,072.00	3,072.00
Desayunos de Trabajo	2,500.00	30,000.00	30,000.00	24,000.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00
TOTAL	6,900.00	82,800.00	82,800.00	66,240.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00

Fuente: Elaboración propia

5.11.2 Presupuesto de relaciones públicas:

Se presupuestará en donaciones, programas de responsabilidad social, reuniones con clientes y obsequios a los pacientes por la compra de servicios en determinadas fechas festivas como día de la madre, navidad entre otros. Igualmente este gasto está

presupuestado desde un mes antes del inicio de las operaciones y el monto asignado en los primeros dos años será mayor, para disminuir a un 80% en el 3er año y a un 64% a partir del 4to año al 10mo año del monto del primer año.

Tabla 28: Presupuesto de relaciones públicas en un horizonte de 10 años (soles)

	Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año	8vo año	9no año	10mo año
Donaciones	12,000.00	144,000.00	144,000.00	115,200.00	92,160.00	92,160.00	92,160.00	92,160.00	92,160.00	92,160.00	92,160.00
Programa de Responsabilidad Social	30,000.00	360,000.00	360,000.00	288,000.00	230,400.00	230,400.00	230,400.00	230,400.00	230,400.00	230,400.00	230,400.00
Reuniones con clientes	4,000.00	48,000.00	48,000.00	38,400.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00
Obsequios a compras de servicios y/o productos	4,000.00	48,000.00	48,000.00	38,400.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00
TOTAL	50,000.00	600,000.00	600,000.00	480,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00

Fuente: Elaboración propia

5.11.3 Presupuesto de promoción en ventas:

Se presupuestará en cupones de descuentos, publicación de artículos de interés, campañas de prevención y eventos de promoción de la salud para estimular el consumo de los servicios. Este gasto de inversión irá disminuyendo paulatinamente a través de los años en la misma proporción que los anteriores rubros mencionados antes.

Tabla 29: Presupuesto de promoción en ventas en un horizonte de 10 años (soles)

	Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año	8vo año	9no año	10mo año
Cupones de descuentos	40,000.00	480,000.00	480,000.00	384,000.00	307,200.00	307,200.00	307,200.00	307,200.00	307,200.00	307,200.00	307,200.00
Publicación de artículos de interés	2,000.00	24,000.00	24,000.00	19,200.00	15,360.00	15,360.00	15,360.00	15,360.00	15,360.00	15,360.00	15,360.00
Campañas de Prevención	2,500.00	30,000.00	30,000.00	24,000.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00
Eventos de promoción de la Salud	80,000.00	960,000.00	960,000.00	768,000.00	614,400.00	614,400.00	614,400.00	614,400.00	614,400.00	614,400.00	614,400.00
TOTAL	124,500.00	1,494,000.00	1,494,000.00	1,195,200.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00

Fuente: Elaboración propia

5.11.4 Presupuesto de publicidad:

Se presupuestará en publicidad en la radio, televisión, página web, señaléticas, material POP, agendas corporativas, calendarios entre otros, con la finalidad de darnos a conocer en un corto plazo, promocionando todos los servicios, la infraestructura agradable, los equipos sofisticados y la experiencia de nuestros médicos para asegurar el posicionamiento y crecimiento en ventas, para cumplir con los objetivos organizacionales. Este gasto irá disminuyendo a través de los años.

Tabla 30: Presupuesto de publicidad en un horizonte de 10 años (soles)

	Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año	8vo año	9no año	10mo año
Colocación de Señaléticas	1,600.00	19,200.00	19,200.00	15,360.00	12,288.00	12,288.00	12,288.00	12,288.00	12,288.00	12,288.00	12,288.00
Publicidad en Radio	10,000.00	120,000.00	120,000.00	96,000.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00
Publicidad en Diario	10,000.00	120,000.00	120,000.00	96,000.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00
Material POP	4,000.00	48,000.00	48,000.00	38,400.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00
Página Web	6,000.00	72,000.00	72,000.00	57,600.00	46,080.00	46,080.00	46,080.00	46,080.00	46,080.00	46,080.00	46,080.00
Agendas Corporativas		6,500.00	6,500.00	5,200.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00
Calendarios		6,500.00	6,500.00	5,200.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00	4,160.00
TOTAL	31,600.00	392,200.00	392,200.00	313,760.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00

Fuente: Elaboración propia

5.11.5 Presupuesto general en marketing:

Tabla 31: Presupuesto general en marketing en un horizonte de 10 años (soles)

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año	8vo año	9no año	10mo año
PRESUPUESTO EN VENTAS	82,800.00	82,800.00	66,240.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00	52,992.00
PRESUPUESTO DE RELACIONES PUBLICAS	600,000.00	600,000.00	480,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00	384,000.00
PRESUPUESTO DE PROMOCION EN VENTAS	1,494,000.00	1,494,000.00	1,195,200.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00	956,160.00
PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD	392,200.00	392,200.00	313,760.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00	251,008.00
TOTAL (soles)	2,569,000.00	2,569,000.00	2,055,200.00	1,644,160.00	1,644,160.00	1,644,160.00	1,644,160.00	1,644,160.00	1,644,160.00	1,644,160.00

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6. DESCRIPCION TECNICA, PLAN DE PRODUCCION Y COMPRAS

6.1 Objetivos:

- Brindar una atención de calidad, con diagnóstico y tratamiento eficientes.
- Establecer procesos claros para los distintos servicios.
- Infraestructura moderna acorde con las necesidades de los clientes.

6.2 Estrategias:

- Estrategia de calidad: Se realizarán controles de calidad con la finalidad de cumplir con las normativas vigentes exigidas por el ente regulador y la satisfacción del cliente, basado en atención por profesionales especialistas de experiencia, procedentes en su mayoría de ciudad de Lima.
- Estrategia de procesos: Estandarizar los procesos, con evaluaciones periódicas para su mejora continua. Implementación de tecnologías adecuadas para la simplificación de los procesos y la mejora de la gestión administrativa y asistencial. Se implementarán procesos de control y monitoreo de las actividades en los distintos servicios.
- Estrategia de recursos humanos: Se desarrollará una política de reclutamiento, motivación del personal y capacitación para garantizar la calidez en el trato, la eficiencia en el manejo de las enfermedades y por ende garantizar la plena satisfacción de nuestros pacientes.
- Proveedores: La selección de los proveedores se hará de acuerdo a su experiencia en el mercado de la salud, su capacidad operativa, calidad de los servicios y/o productos, así como los tiempos de entrega de los mismos.
- Estrategia de distribución: El diseño de la infraestructura debe ser moderno, con una distribución de sus instalaciones que contribuyan al confort de los pacientes, y que permita un flujo adecuado de los procesos de atención, manteniendo siempre una armonía en la edificación.

6.3 Determinación de la Capacidad Instalada:

Primero determinaremos la capacidad a instalar en la clínica, priorizando las principales unidades de producción, de acuerdo a la proyección de las tendencias en las atenciones en la región Ica en los últimos diez años (año 2007 al 2016) y en base a ello, haremos la proyección de tendencias para el año 2018.

Tabla 32: Proyección de tendencias en las atenciones en salud en la región Ica desde el 2007 al 2016

Año	X	Atenciones (y)	XY	X2
2007	1	1,377,082.00	1,377,082.00	1
2008	2	1,401,159.00	2,802,318.00	4
2009	3	1,491,196.00	4,473,588.00	9
2010	4	1,591,584.00	6,366,336.00	16
2011	5	1,734,812.00	8,674,060.00	25
2012	6	1,880,802.00	11,284,812.00	36
2013	7	2,099,121.00	14,693,847.00	49
2014	8	2,158,923.00	17,271,384.00	64
2015	9	2,590,678.00	23,316,102.00	81
2016	10	2,658,921.00	26,589,210.00	100
	55	18,984,278.00	116,848,739.00	385
Cálculo de $b = \frac{124,352,100.00}{825} = 150,729.82$ Cálculo de $a = 1,069,413.80$ $Y = a + bx$ $y = 1,069,413.8 + 150,729.82X$ PARA EL 2018 2,878,171.62 atenciones previstas para ICA				

Fuente: Elaboración propia

Con los cálculos realizados hemos obtenido una proyección para el año 2018 de las atenciones en salud de 2'878,171.

Figura 48: Tendencia lineal de las atenciones de salud en la región Ica

Fuente: Elaboración propia

Con las atenciones proyectadas para el 2018 y la población total de la región Ica, calcularemos el índice del servicio médico de demanda y la zona de influencia para la clínica. Una vez determinada la zona de influencia, como podemos ver en los cálculos es de 3,6; es decir que cada poblador de la región Ica tiene un promedio de 4 atenciones al año. Luego determinamos el número promedio potencial de atenciones en salud para el sector privado.

CALCULO DE LA DEMANDA A LA CLINICA MEDICA ICA	
Población ICA	802,600.00
No. DE ATENCIONES	2,878,171.62
CALCULO DEL INDICE DEL SERVICIO MEDICO DE DEMANDA	
No. De atenciones/Población	3.59
CALCULO DE LA DEMANDA PARA LA CLINICA PRIVADA EN LA REGION (ZONA DE INFLUENCIA)	
Zona de Influencia	265,693
DEMANDA ANUAL	952,790
DEMANDA DIARIA DE ATENCIONES EN CONSULTA	3,054
CAPACIDAD MAXIMA DE ATENCIONES EN CONSULTORIOS	100%
CAPACIDAD OPTIMA	85%
POR LO TANTO: Atenciones como capacidad máxima para el sector privado	3,593

Figura 49: Cálculo de la demanda en atenciones de salud para el sector privado de la región Ica.

Fuente: Elaboración propia

Otro método para calcular las atenciones proyectadas para nuestro público objetivo es a través de la proyección por coeficientes fijos, como se detalla a continuación.

PROYECCION POR COEFICIENTES FIJOS	
DEMANDA PARA LA EMPRESA =	(demanda ICA/población ICA) x población para la empresa
DEMANDA PARA LA EMPRESA =	952,789.73 atenciones anuales
ATENCIONES DIARIAS =	3,053.81

Figura 50: Cálculo de la demanda en atenciones de salud para el sector privado de la región Ica, por método de coeficientes fijo

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de la cantidad de camas que tendrá la clínica, lo estimaremos de acuerdo al factor de camas por cada 1000 habitantes que es de 1.5. Nuestra meta es copar el 25% del

mercado de pacientes privados, que requieren hospitalización, con lo que obtenemos como capacidad máxima instalada de camas para el sector privado de 531, de los cuales el 25% correspondería 100 camas.

CALCULO DE LA OFERTA EN CAMAS DE HOSPITALIZACION	
POBLACION DE REGION ICA	802,600.00
POBLACION DE INFLUENCIA PARA ATENCION PRIVADA	265,693
Grupos de 1000 habitantes	266
FACTOR DE CAMAS / 1000 habitantes	1.5
CAPACIDAD MAXIMA de camas de hospitalización	399
CAPACIDAD OPTIMA de camas de hospitalización	339
La Clínica tiene como objetivo copar el 25% del mercado privado en hospitalización	100

Figura 51: Cálculo de la oferta de camas de hospitalización para el sector privado de la región Ica

Fuente: Elaboración propia

6.4 Unidades de Producción:

El servicio que se brindará es la atención médica especializada, para la prevención, diagnóstico y tratamiento de las diferentes enfermedades, apoyados por un soporte tecnológico, con profesionales altamente capacitados y brindando un servicio de muy alta calidad. La clínica se categorizará como nivel II-2 y contará con las siguientes áreas o unidades de producción, las cuales las clasificaremos como servicios finales a aquellos servicios médicos que dan altas, y servicios intermedios a aquellos que dan soporte a los servicios finales:

Servicios finales:

- Emergencia.
- Consulta ambulatoria.
- Hospitalización.

- Sala de Operaciones.

Servicios Intermedios:

- Servicio de Imágenes.
- Laboratorio.
- Farmacia.
- Servicio de ambulancia.
- Centro de Hemodiálisis.

6.4.1 Consulta Ambulatoria:

- **Capacidad instalada:** Consta de 60 consultorios externos, con una capacidad por consultorio de 50 consultas diarias. Los consultorios serán construidos en una torre que va estar interconectada con la torre de hospitalización, pero ambas manteniendo su independencia. Los ambientes de los consultorios van a tener espacios amplios, para un adecuado confort de los pacientes y sus familiares. Las atenciones serán de 8am a 8pm. Se brindarán los servicios de todas las principales especialidades médico quirúrgicas, algunas subespecialidades, así como de medicina alternativa. Las citas para las consultas podrán ser obtenidas a través de la página web, por una aplicación, directamente en la clínica o vía telefónica. Habrá consultas virtuales en determinadas especialidades (telemedicina).
- Las especialidades que serán brindadas en la clínica son:

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Hospitalización:

- **Capacidad Instalada:** La clínica contará con la siguiente distribución de camas:
  - 75 camas para generales.
  - 4 camas en unidad de cuidados intensivos adultos.
  - 5 camas en cuidados intermedios adultos.
  - 3 camas en cuidados intensivos pediátricos.
  - En neonatología: Se instalarán 3 servocunas de cuidados intensivos, 3 en intermedios y 7 cuneros.

La Hospitalización tiene una atención permanente las 24 horas del día, de todo el año. El ingreso del paciente al ambiente de hospitalización será por orden médica, de acuerdo a una evaluación previa por el médico tratante quien determinará el nivel de cuidados que requiera de acuerdo a su estado de salud. Las altas se efectuarán previa comunicación el día anterior por su médico tratante, para la preparación de los papeles de alta y agilizar de esta forma la facturación. Estará prohibido el ingreso de familiares o responsables legales fuera del horario de visitas, salvo expresa autorización médica (para salvaguardar el descanso de los pacientes y la seguridad de las propiedades personales de los mismos).

Habrà un médico de piso permanente durante el día en el ambiente de generales, el cual deberá verificar el estado de salud de los pacientes, los exámenes auxiliares y valorar a los nuevos ingresos. Ante cualquier situación de alarma deberá comunicar a los médicos especialistas y/o médicos tratantes del paciente. Todo ingreso tendrá su consentimiento informado firmado por el paciente, familiar y/o responsable legal.

- **Utilización de la capacidad:** La progresión de la ocupabilidad de las camas de hospitalización serán:

Tabla 35: Ocupabilidad de las camas de hospitalización en el horizonte de 10 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
HOSPITALIZACION										
Capacidad máxima/día	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Camas ocupadas/día	38	58	78	91	91	91	91	91	91	91
Ocupabilidad	38%	58%	78%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Emergencia:

El área de emergencia será una zona con fácil acceso para los pacientes y tendrá comunicación con los distintos servicios de la clínica. Consta de:

- 1 ambiente de trauma shock, con capacidad para 2 camas.
- 1 área de triaje.
- 7 tópicos de atención (2 de adultos, 2 de pediatría, 1 de ginecología, 1 de cirugía y 1 sala de yesos).
- 5 camas de observación.

6.4.4 Sala de Operaciones:

Se instalará 7 salas de operaciones, una de ellas destinada a procedimiento de hemodinámica. Habrá una sala de recuperación post operatoria para 7 pacientes.

- **Utilización de la capacidad:** La progresión de la ocupabilidad de las salas de operaciones será:

Tabla 36: Presupuesto general en marketing en un horizonte de 10 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
SALA DE OPERACIONES										
Sala de operaciones	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Capacidad máxima/día	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Cirugías/día	6	11	17	22	25	25	25	25	25	25
Ocupabilidad	10%	18%	28%	37%	42%	42%	42%	42%	42%	42%

Fuente: Elaboración propia

6.4.5 Servicio de imágenes:

Se instalará:

- 02 salas de rayos X digital.
- 3 Salas de ecografía.
- 1 sala de densitometría.
- 1 sala de mamografía digital.
- 1 sala de Tomografía.
- 1 Sala para Resonancia Magnética.

6.4.6 Centro de hemodiálisis:

Se instalará un centro para hemodiálisis con 17 máquinas, para atención tanto interna (pacientes de la clínica) como externa (para pacientes de otras instituciones).

6.4.7 Medicina física y rehabilitación:

Se instalará un ambiente destinado para las actividades propias del servicio.

Se dará gran impulso a 5 especialidades cardiovascular, oftalmología, materno infantil, hemodiálisis e imagenología; los cuales serán equipados con la tecnología más moderna del país y con personal altamente capacitado. Se realizarán

convenios con hospitales de renombre internacional para consultoría y soporte médico-científico. Se impulsará de esta forma la telemedicina.

6.5 Requerimientos de los procesos:

6.5.1 Construcción:

Se diseñará una clínica con arquitectura moderna, para lo cual se encargará a una empresa especializada en arquitectura hospitalaria, para que tome en cuenta los riesgos ante desastres naturales propios de la zona. El área techada total es de 10,000m², con aisladores sísmicos, siempre manteniendo una adecuada iluminación natural y contando con espacios amplios y armónicos. Además contará con 200 estacionamientos para clientes externos e internos. La construcción se realizará en un periodo de 12 meses y contará con todos los servicios necesarios para una categorización de nivel II-2.

6.5.2 Proceso de equipamiento médico:

Para la compra del equipamiento médico, se tendrá en cuenta la marca y tecnología de los productos, experiencia y prestigio del proveedor, priorizando el servicio post venta. Los equipos y mobiliario que permitirán la operación de la clínica son detallados en el Anexo 3.

6.5.3 Recursos humanos:

En cuanto al personal requerido para el funcionamiento de la clínica, se detallará en el siguiente capítulo de Organización y Recursos Humanos. Habrá servicios que serán externalizados como limpieza, seguridad, lavandería, cocina, farmacia y laboratorio; para lo cual dichas empresas contratarán con su propio personal.

6.6 Recursos clave:

- Médicos especializados, personal asistencial y administrativo suficiente, entrenado, capacitado y motivado.

- Infraestructura acorde con el servicio que se va a ofrecer, cumpliendo las normas técnicas vigentes.
- Equipos de última generación que permitirán un mejor diagnóstico y tratamiento, así como el soporte para su mantenimiento preventivo y correctivo.
- Medicamentos, insumos y material médico disponible.
- Personal con experiencia en negociación con aseguradoras que garanticen el pago por los servicios.

6.7 Procesos clave:

6.7.1 Servicio de consulta externa:

El acceso del paciente a los servicios de la clínica podrá ser efectuado vía virtual, para lo cual llenará un formulario con los datos principales y el motivo de la consulta, de ésta forma al llegar a la clínica por recepción se agilizará el proceso de registro. El horario de atención en consultas ambulatorias será de lunes a sábado de 8am a 8pm. La capacidad instalada de consultorios es de 60 ambientes, totalmente acondicionados, para una atención máxima de 25 consultas por cada turno (mañana y tarde).

Figura 52: Proceso de consulta externa

Fuente: Elaboración propia

6.7.2 Servicio de hospitalización:

El paciente accederá al servicio de hospitalización de dos formas:

- De consultorio externo, cuando el médico tratante crea conveniente ampliar los estudios o para un manejo más riguroso del paciente.
- De emergencia, cuando el estado de salud del paciente es delicado y requiere un manejo y monitoreo permanente.

El médico especialista tratante de consultorio y/o emergencia indicará la hospitalización de acuerdo al estado de salud del paciente. El médico de piso evaluará el estado del paciente a su ingreso y revisará los exámenes auxiliares. Para concluir con el trámite de hospitalización del paciente, la enfermera de piso y/o médico especialista de turno solicitarán el consentimiento informado en donde el paciente y/o familiares autorizan al personal de salud a practicarle los procedimientos médicos y exámenes necesarios para el alivio de su enfermedad, así como se compromete al cumplimiento del reglamento de la institución.

La clínica contará con un área para hospitalización de cuidados generales en donde existen 75 camas, además la unidad de cuidados intensivos con 4 camas, cuidados intermedios 5 camas y las áreas para pacientes pediátricos con 16 camas. Las altas hospitalarias deberán ser comunicadas al personal de enfermería y éstas al área de facturación, con un día de anticipación, para tener preparado la liquidación de todo lo consumido.

PROCESO DE HOSPITALIZACION

Figura 53: Proceso de hospitalización

Fuente: Elaboración propia

6.7.3 Servicio de emergencia:

Se atenderá por Ley de Emergencia a todo paciente en estado crítico que comprometa la vida del paciente. El paciente es registrado en admisión, y luego evaluado en triaje, en donde se le clasificará de acuerdo a la gravedad de su estado de salud, para ser atendido por orden de prioridad. Los pacientes que

ingresan al servicio de emergencia, luego de la evaluación médica y según su evolución clínica pasarán al área de observación o dados de alta.

El servicio de emergencia consta de 1 ambiente de trauma shock, con capacidad para 2 camas, triaje, 7 tópicos de atención (2 de adultos, 2 de pediatría, 1 de ginecología, 1 de cirugía y 1 sala de yesos) y 5 camas de observación.

La atención será las 24 horas del día.

Figura 54: Proceso de emergencia

Fuente: Elaboración propia

6.7.4 Centro quirúrgico:

En el centro quirúrgico se van a realizar procedimientos de menor y mayor complejidad. El ingreso de los pacientes puede ser de forma ambulatoria y/o procedente de hospitalización, emergencia, cuidados críticos. Luego de la intervención quirúrgica los pacientes pasarán al área de recuperación, salvo que el paciente se encuentre inestable o crítico, en cuyo caso pasará directamente al servicio de cuidados intensivos o intermedios. La atención será las 24 horas del día. Se instalará 7 salas de operaciones, una de ellas para hemodinámica. Habrá una sala de recuperación post operatoria para siete pacientes.

Figura 55: Proceso de centro quirúrgico

Fuente: Elaboración propia

6.8 Alianzas con proveedores:

Se realizará alianzas estratégicas con proveedores claves para los servicios de apoyo asistencial de farmacia, laboratorio clínico, diagnóstico por imágenes, servicio de lavandería, limpieza, seguridad y cocina; los cuales serán brindados en nuestro local. La externalización de los servicios de farmacia, laboratorio clínico y diagnóstico por imágenes obedece más a un orden de protección y aislamiento de riesgos a la empresa central, que será la dueña de todos los activos para el funcionamiento de la clínica. La empresa solicitante del préstamo al fondo de inversión conformará un holding, dentro del cual está proyectado la construcción de una red de clínicas tanto en Lima y provincias. Ésta a su vez conformará 3 empresas distintas de laboratorio clínico, farmacia y diagnóstico por imágenes y serán las encargadas de la gestión y administración, más no poseedoras de los activos. Asimismo, tendrán la gestión de las otras clínicas a edificarse, con el fin de desarrollar una economía de escala, como una forma de mejorar nuestros costos y calidad del servicio.

6.9 Externalización:

6.9.1 Selección de proveedores:

Para la selección de proveedores se tendrá en cuenta:

- Experiencia en el rubro mayor a 5 años.
- Referencia de clientes atendidos.
- Características de los productos y servicios.
- Tarifario de servicios.

En forma permanente será evaluado en el cumplimiento de los objetivos y la calidad del servicio.

Los servicios a externalizar son:

6.9.1.1 Servicio de farmacia:

Que prestará atención las 24 horas del día, con medicinas e insumos de calidad y bajo costo. Se realizarán preparados galénicos. La clínica otorgará un espacio para que la empresa tercera se instale y brinde atención a la clínica y

externamente a la población en general. Se tendrá un stock de medicamentos de acuerdo a las necesidades de cada servicio. Todo médico y/o personal de salud están en la obligación de recetar solamente lo que se encuentra dentro del petitorio. La distribución de medicamentos en la clínica va depender si el paciente fue atendido ambulatoriamente, en este caso la receta automáticamente al ser emitida por el médico, llega on line a la farmacia, así el paciente al acudir a ella, tienen preparado sus medicamentos y así agilizaríamos el proceso de entrega. En caso de que el paciente se encuentre hospitalizado, al pasar la visita médica, automáticamente la farmacia toma conocimiento de todas las indicaciones dadas por el médico tratante, así solamente el personal acudiría a farmacia a recoger los medicamento ya listos de todos los pacientes del piso, agilizando el proceso de distribución y facturación, ya que automáticamente todo es cargado a las cuentas de cada paciente.

6.9.1.2 Servicio de laboratorio:

Se prestará atención las 24horas del día, con equipos modernos e insumos de primera calidad. Como se mencionó anteriormente este servicio será externo como una estrategia de aislamiento de riesgos a la empresa holding de las clínicas. Así mismo, prestará servicios a otras instituciones de salud por economía de costos. Los resultados deben ser enviados digitalmente y en el tiempo más breve, teniendo como objetivo superar en calidad, tiempo de resultados y eficiencia a cualquiera de la competencia.

6.9.1.3 Servicio de cocina:

Este no es el giro del negocio, por lo que se prefiere externalizar con una empresa con experiencia en el mercado de la salud y con una adecuada logística a la cual se le va exigir estándares de calidad. Estarán encargados de las dietas de los pacientes hospitalizados de acuerdo a las indicaciones médicas debiendo ofertar variedad de opciones de dietas para el paciente por día, cumpliendo de las indicaciones médicas. La clínica otorgará un ambiente adecuado para el comedor del personal y otro para que funcione como cafetería abierto al público.

6.9.1.4 Servicio de Limpieza:

El servicio será externalizado, el cual prestará servicios las 24 horas del día, cumpliendo con el debido manejo de residuos. La clínica tendrá un supervisor para los servicios externos, que junto con el área de calidad, verificarán el cumplimiento de los estándares de calidad solicitados.

6.9.1.5 Servicio de Seguridad:

El servicio será externalizado, el cual debe encargarse de la seguridad de los distintos ambientes, con el personal adecuado ya que nos encontramos en un ambiente con mucha susceptibilidad por parte de los pacientes y familiares para lo cual se requiere mucho trato, comprensión, amabilidad y paciencia. La clínica tendrá un supervisor, el cual verificará el cumplimiento de los niveles de calidad solicitados, cumplimiento del rol de programación de personal entregado mensualmente para las distintas áreas por parte de la empresa encargada de la seguridad. El servicio será prestado las 24 horas del día.

6.9.1.6 Servicio de Lavandería:

El servicio será externalizado con una empresa con experiencia en el mercado de la salud.

EXTERNALIZACION

Figura 56: Externalización de servicios

Fuente: Elaboración propia

6.10 Prioridades competitivas:

(Carro Paz & González Gómez, 2012)

- a) **Costos:** Una de nuestras prioridades es liderar en costos, para ello se invertirá en tecnología y equipamiento moderno que garantizará la agilidad de los procesos teniendo un servicio de mejor calidad y al más bajo costo.

Un ejemplo es en área de resonancia y tomografía, en donde las imágenes serán enviadas on line bajo formato DICOM a una central en Lima, desde donde serán informadas, reenviando los informes por un especialista de cada área.

- b) **Calidad:** Es uno de nuestros objetivos prioritarios, sobrepasar las expectativas de los clientes, presentando una infraestructura moderna, con comodidad, disponibilidad de las citas, sin colas de espera y con equipamiento moderno que nos aseguren un servicio de excelencia; estará dotada de personal altamente capacitado con un trato humano desde su ingreso, para ello se implementará una política de calidad en donde se supervisará que los procesos se cumplan. Se realizará encuestas de satisfacción y de clima organizacional. Se realizarán evaluaciones permanentes de los proveedores y del personal, capacitándolos no solo en lo académico sino influyendo en su motivación, actitud, trato y amabilidad al cliente.

- c) **Tiempo:** Es fundamental que nuestro proceso de entrega del servicio cada vez sea mejorado, para lo cual a todas las actividades se les pondrá un lead time. Se agilizarán los procesos, eliminando, combinando, reduciendo o simplificando actividades y procedimientos. Esta es una de las mejores formas de marcar una diferenciación con la competencia.

- d) **Flexibilidad:** La clínica tendrá flexibilidad tanto en la personalización como en la capacidad de atención, es decir debemos de cambiar cada cierto tiempo nuestra forma de entrega del servicio, brindando un estilo innovador e individual. Se intentará captar la atención de nuestros pacientes con el fin de superar sus expectativas, denotando una mejora continua. En cuanto a la capacidad de atención, se identificarán las fechas de mayor afluencia de pacientes debido a campañas,

promociones, convenios con instituciones y se desarrollarán planes de contingencia para estos casos.

6.11 Estrategias de Innovación:

Estas estrategias deben ser desarrolladas en forma permanente, para lo cual se formará un comité que se encargará de mejorar procesos, lanzar nuevos servicios, paquetes, promociones, siempre tratando de captar nuevos mercados y mejorar nuestros costos. (Coma, 2015)

- a) Lanzamiento de servicios complementarios, que tengan demanda.
- b) Incrementar el valor que los nuevos servicios aportan a los pacientes.
- c) Búsqueda de nuevos nichos de mercado, los cuales no han sido cubiertos o están desatendidos porque no se conocen las necesidades de los pacientes, para ello crearán paquetes o servicios acorde con sus necesidades.
- d) Siempre realizar innovación tecnológica, para tener los últimos avances, como por ejemplo en las cirugías estéticas o los procedimientos diagnósticos.
- e) Integración vertical en las líneas de negocio de mayor facturación de la clínica, como por ejemplo farmacia, imágenes y laboratorio realizando economías de escala.
- f) Mejora continua de procesos buscando la satisfacción permanente de los pacientes y los ahorros en las estructuras de costos, con mayores beneficios.
- g) Alianzas con la competencia, para mejora de sus productos o servicios. Ejemplo: El costo es mayor para un competidor que instale un laboratorio clínico con baja rotación y bajos volúmenes de compra de insumos, que si una empresa externa que tiene compra de insumos y procesamientos en escala le brindara un servicio con mayor calidad con más bajo costos.

6.12 Producción de servicios:

Para los fines prácticos del cálculo financiero, se estimará como las unidades de producción básicas a 5 rubros. Llamaremos atenciones a cualquier proceso que emita un ticket de cualquier paciente, no necesariamente consulta médica (ejemplo; una resonancia magnética de un paciente enviado por un médico externo a la clínica vendría a ser una atención, así como las compras en farmacia, los exámenes de laboratorio, los

procedimientos y la misma consulta). El segundo es el rubro de hospitalización, en el cual están incluidos todas las camas de cuidados críticos y/o generales. El tercer rubro lo compone las cirugías, el cuarto los partos (cesáreas y partos normales) y quinto las terapias en medicina física y rehabilitación. En la tabla 37 resumimos la producción de cada uno de los servicios a través de un horizonte de 10 años y cuánto representan de su capacidad máxima instalada.

Tabla 37: Producción de servicios en un horizonte de 10 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CONSULTORIOS										
Consultorios	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Capacidad máxima/día	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Atenciones	750	1,163	1,744	2,267	2,879	2,879	2,879	2,879	2,879	2,879
Ocupabilidad	25%	39%	58%	76%	96%	96%	96%	96%	96%	96%
HOSPITALIZACION										
Capacidad máxima/día	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Camas ocupadas/día	38	58	78	91	91	91	91	91	91	91
Ocupabilidad	38%	58%	78%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%
SALA DE OPERACIONES										
Sala de operaciones	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Capacidad máxima/día	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Cirugías/día	6	11	17	22	25	25	25	25	25	25
Ocupabilidad	10%	18%	28%	37%	42%	42%	42%	42%	42%	42%
SALA DE PARTOS										
Capacidad máxima/día	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Partos/día	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5
Ocupabilidad	25%	38%	50%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%
MEDICINA FISICA										
Capacidad máxima/día	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Terapias/día	38	56	142	198	258	258	258	258	258	258
Ocupabilidad	13%	19%	47%	66%	86%	86%	86%	86%	86%	86%

Fuente: Elaboración propia

6.13 Plan de logística:

Para una adecuada productividad de los servicios médicos con eficacia, eficiencia y calidad es necesario contar con un plan de logística, de esta manera se asegura la distribución de los recursos e insumos a un menor costo y la sostenibilidad operativa de la clínica.

Un buen plan de logística nos va permitir controlar el stock de los productos sanitarios, evitar los problemas de almacenamiento y optimizar los espacios para el giro del negocio, mejorando los costos y la calidad de los servicios. Por este motivo se debe de incidir en:

- Una adecuada coordinación de los procesos logísticos y de la cadena de suministros con el fin de aumentar la rentabilidad al simplificarse los procesos y disminuir los almacenes de stock; para ello es necesario que las peticiones sean procesadas en tiempo real para que el proveedor tenga toda la información del consumo de insumos de la clínica, es decir, implementaremos una administración eficiente de inventarios. Es mejor centralizar la planificación de compras y ejecución de pedidos de envíos desde un almacén de planta que abastece a toda la cadena de clínicas de la corporación.
- Capacidad de adaptarse a las demandas de pedidos y a los tipos de transporte y distribución. Para ello es necesario que el proveedor logístico cuente con una flota de vehículos para el transporte de los diferentes insumos, las 24 horas del día.
- Innovar en soluciones tecnológicas para el desarrollo de la logística es prioritario, de esta forma se permitirán ahorrar recursos en la gestión a través de un sistema lean agile.
- Es importante que el proveedor mantenga una interacción permanente con la clínica, de tal forma que el proveedor tenga la información de todo el consumo diario, semanal y mensual, para pueda hacer una proyección estimada para su stock en almacén.
- Debe considerarse la mejor hora para la recolección de la información diaria (posiblemente la tarde) a través de un lector de barras y el abastecimiento sea en horas donde no haya mucha congestión (tarde o noche).
- El abastecimiento de ropa para los diferentes servicios de la clínica es realizado por el asistente de logística de acuerdo a la solicitud de necesidades de cada servicio, para ello las técnicas de enfermería de cada servicio realizan la recepción y control del *stock* diario, igualmente logística realiza inventarios mensuales para el control y su posible reposición.
- El instrumental y demás mobiliario médico han sido considerados en la inversión inicial del proyecto y su reposición en su mayoría es al quinto año.

- El control del instrumental médico y medicamentos del coche de paro lo realiza la enfermera a cargo de cada turno por servicio en coordinación con el químico farmacéutico. Los requerimientos y pedidos serán on line, cargados inmediatamente a la cuenta del paciente, para que posteriormente farmacia abastezca con los pedidos a los distintos servicios.
- El abastecimiento de medicamentos e insumos médicos para los pacientes hospitalizados será en tiempo real, a través de la historia clínica digitalizada. El médico al pasar la visita y dejar las indicaciones, automáticamente en forma virtual llega la información a farmacia. El personal de farmacia abastecerá a una determinada hora de la mañana todos los pisos con los medicamentos solicitados en la visita, para lo cual ya fueron cargados a la cuenta del paciente al ser despachados.

Figura 57: Layout de consulta externa

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Política:

(Baez, s.f.)

- Política de selección de personal: Se contratará personal idóneo para cada cargo, el cual será constantemente capacitado, evaluado y retroalimentado.
- Política retributiva: Se determinará el salario de acuerdo al cargo a desempeñar, así como las bonificaciones por el logro de metas, los incentivos en función del puesto, responsabilidades y se reconocerán las horas extras.
- Política de formación y capacitación: La cual se realizará en forma permanente, tanto en la parte profesional como potenciando lo personal de cada trabajador, para conseguir el éxito organizacional así como motivarlos y comprometerlos con la institución.

7.2 Actividades:

- Propiciar un buen ambiente de trabajo.
- Realizar encuestas de satisfacción al personal.
- Aumento de recursos humanos de salud de manera progresiva a fin de poder cubrir la demanda.
- Toma de decisiones conjuntas entre la parte administrativa y la parte médica.
- Integración y trabajo en equipo de los trabajadores.
- Tener baja rotación de personal.
- Garantizar la distribución apropiada de los recursos humanos en cantidad y calidad.
- Determinar en el proceso de dotación de personal, a los distintos niveles, la equidad de género y discapacidad.

7.3 Cultura organizacional:

- La cultura organizacional tendrá como objetivo conseguir desarrollar los valores institucionales, como vocación de servicio, pro actividad, responsabilidad, respeto, compromiso y el trabajo en equipo. Los criterios a considerar para motivar al personal deben de estar basados en sus necesidades y deseos para su desarrollo personal.
- Se establecerá un código de conducta y ética.
- La resolución de los problemas de salud requiere de un trabajo realizado en forma coordinada y colaborativa por nuestro equipo multidisciplinario de profesionales de salud. También aplica para nuestro personal administrativo y de operaciones cuyas funciones generan un impacto en el servicio prestado a nuestros clientes.
- Esta cultura será iniciada por el gerente general y el director médico y se tendrá en cuenta al momento de ejecutar el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

7.4 Organización estructural:

(Olórtégui, 2007)

La Clínica estaría conformada de la siguiente manera:

Gerente General:

1. Director médico: El cual tendrá a su cargo las siguientes jefaturas

- Jefatura de medicina.
- Jefatura materno infantil.
- Jefatura quirúrgica.
- Jefatura de diagnóstico por imágenes.

2. Dirección de enfermería: El cual tendrá a su cargo las siguientes jefaturas

- Jefatura de enfermería en unidades de emergencia, cuidados intensivos adultos y pediátricos.
- Jefatura de enfermería de hospitalización.
- Jefatura de enfermería en consulta externa y procedimientos.
- Jefatura de enfermería en centro quirúrgico.

3. Auditoria Médica

- 01 jefe
  - 04 auditores médicos

4. Gerente de Operaciones

- Jefatura de Administración y Logística
  - 15 Asistentes de Logística.
  - 2 Coordinadores de Externalización
- Jefatura del área Comercial
  - 4 asistentes comerciales
- Jefatura financiera
  - 1 contador
    - 5 Asistentes contables
    - 1 coordinador de presupuesto
      - 5 Asistentes de presupuesto.
    - 1 coordinador de facturación hospitalaria.
      - 4 facturadores hospitalarios.
    - 1 coordinador de facturación ambulatoria
      - 7 facturadores ambulatorios.
    - 01 coordinador de facturación de emergencia.
      - 04 facturadores de emergencia.
    - 01 coordinador de caja
      - 20 cajeros.

b. Jefe de Infraestructura

- 5 personas de mantenimiento.
- 3 personas en ingeniería clínica (equipos electromecánicos).
- 4 personas en planificación, arquitectura y desarrollo.

c. Jefe del Talento Humano

- 1 Médico de Salud ocupacional.
- 1 Asistente administrativo.
- 1 Asistentia social.
- 1 Psicólogo.
- 1 Planillero.

d. Jefatura de informática

➤ 3 asistentes de TIC.

e. Jefatura de calidad

- 2 Asistentes.

Figura 58: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

Figura 59: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

7.5 Reclutamiento y selección del personal:

- Este proceso será establecido por el gerente general, el director médico, dirección de enfermería y la gerencia de talento humano, en coordinación con una consultora teniendo en cuenta las descripciones y especificaciones de los puestos.

7.6 Inducción y capacitación del personal:

- Se realizará un programa de inducción sobre la visión, misión, organización y funciones del puesto.
- Se realizarán capacitaciones externas e internas al personal.
- Se realizarán charlas sobre trabajo en equipo, coaching y liderazgo.
- Se realizarán charlas de retroalimentación, motivándolo y dando recomendaciones de mejora.

7.7 Evaluación y retroalimentación del personal:

- Se evaluará a través de encuestas de satisfacción de pacientes y resultados de desempeño. Con los resultados obtenidos se realizará la retroalimentación del personal, así como se aplicarán reconocimientos económicos al trabajado con mejor evaluación.

7.8 Satisfacción del personal:

- Se propiciará un buen ambiente de trabajo, con salas de estar para médicos, enfermeras, cafetín para el uso del personal, ambientes de descanso para el personal de guardia, celebración del día de los distintos profesionales de la salud, establecimiento de un plan de seguridad y salud ocupacional y entrega de uniformes al personal.
- Se otorgarán una tarifa especial para cada trabajador de la clínica y sus familiares, que deseen atenderse en la clínica.

7.9 Criterios a consideración en la evaluación de recursos humanos:

- Experiencia.

- Conocimiento del puesto.
- Aptitudes personales.
- Actitudes personales.
- Capacidad de trabajo en equipo.

7.10 Perfil y funciones de recursos humanos:

- El desarrollo del perfil de puestos nos va permitir identificar las habilidades técnicas y la responsabilidad para cada cargo.
- En las funciones de los puestos se les asignarán las tareas y responsabilidades.

7.11 Descripción de los puestos:

Los puestos de la clínica comprenden a nuestros colaboradores que se dividen en:

➤ **Administrativos:**

- Administradores.
- Economistas.
- Programadores.
- Auditores médicos.
- Recepcionistas.
- Cajeros.
- Secretarias.
- Choferes.
- Profesionales en Marketing.
- Contadores.
- Comunicadores.

➤ **Personal Asistencial:**

- Médicos.
- Enfermeras.
- Obstetras.
- Tecnólogos Médicos.
- Odontólogos.
- Asistentes dentales.

- Nutricionistas.
- Técnicas en enfermería.
- Paramédicos.
- Técnicos en laboratorio.
- Podólogos
- Trabajo social
- **Directivos:**
  - Director médico.
  - Gerente General

7.12 Funciones de puestos:

(García, 2006)

a) **Gerente:** Estará encargado de

- Desarrollo de la estratégica de la organización.
- Verifica el cumplimiento de los niveles presupuestados de rentabilidad operativa y financiera de las demás gerencias a fin de incrementar ganancias, prevenir riesgos y pérdidas.
- Mejoramiento continuo de los procesos administrativos.
- Análisis, evaluación y desarrollo del plan anual, presupuestos de costos y gastos de la institución.
- Revisión y mejoramiento continuo de operaciones contables, financieras, reportes y procedimientos en general.
- Analizar estrategias financieras y de inversiones.

b) **Director médico:**

- Alinear los objetivos de la organización con la misión y visión de la empresa.
- Encargado del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Responsable del control y crecimiento de la empresa.
- Planifica las reuniones estratégicas de la empresa.
- Aprueba las adquisiciones de la empresa.
- Representar a la clínica en reuniones de carácter médico.
- Responsable de la organización de la dirección médica de la clínica.
- Dirige las sesiones clínicas periódicas.

- Responsable de la gestión de actividades médicas.
- Responsable del contenido médico del programa de calidad y de exigir el cumplimiento de las guías de actuación.

c) **Contador:**

- Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación de los estados financieros mensuales.
- Informar sobre la situación financiera de la empresa.
- Organizar y mantener actualizado el sistema contable de la empresa.
- Elaborar los flujos de caja y analizar los EE.FF.

d) **Área de Presupuestos:**

- Encargado de formular las valorizaciones de las prestaciones médicas.
- Realizar los presupuestos a las compañías de seguros.
- Solicitar cotizaciones a farmacia, logística de los diferentes insumos, así como consultar a los médicos responsables de los procedimientos de los diferentes materiales que intervienen en dicho examen.

e) **Área de Facturación:**

- Realizar el registro de los tipos de servicio realizados.
- Tramitación del alta de los pacientes y verificación de todas las prestaciones facturables.
- Realizar los expedientes de las atenciones con el sustento y facturarlos a las compañías aseguradoras.
- Realizar la trama electrónica de las liquidaciones.
- Emisión de facturas a pacientes privados y compañías de seguros.
- Cobro de facturas a las compañías aseguradoras.

f) **Auditor médico:**

- Encargado de la revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar su cumplimiento de las normativas.

g) **Secretaría de gerencia:**

- La secretaria de gerencia realiza labor de apoyo al director médico y a las gerencias de la empresa

h) **Jefe de Médicos:**

- Planificar con la dirección el número de atenciones.
- Elaborar informes estadísticos, clínicos, epidemiológicos de las atenciones médicas.
- Planificar las compras de materiales directos.
- Seleccionar y capacitar al personal a su cargo.

i) Médicos:

- Atender las consultas médicas, realizar los exámenes especiales.
- Coordinar con las enfermeras los procedimientos y los requerimientos de insumos.
- Asegurar estándares de calidad y seguridad en el diagnóstico y tratamiento.

j) Dirección de enfermería:

- Es la encargada de supervisar y controlar el trabajo del personal de enfermería, tanto profesional como técnica.
- Encargada de reportar indicadores de seguridad y calidad, como identificación de pacientes, manejo correcto de fármacos de alto riesgo, cumplimiento de lista de verificación de cirugía segura, así como de reportar los eventos adversos que observe.
- Control de insumos, planificando su abastecimiento para el funcionamiento adecuado de los servicios a su cargo.
- Encargado de hacer cumplir las capacitaciones de su personal a cargo, tanto científicas como de desarrollo personal.
- Trabaja en forma conjunta con las demás direcciones para el logro de los objetivos institucionales basados en la eficiencia y eficacia de las acciones.

k) Cajero:

- El cajero se encarga de recibir los pagos, verificando los montos en efectivo y/o voucher.
- Al final del día el cajero hará la conciliación de los pagos con el total de ventas.

l) Recepcionista digitadora:

- La recepcionista digitadora se desempeña en el área de admisión, en donde se registran los datos de pacientes, las citas y/o cancelaciones.
- Se encargará de recibir llamadas telefónicas y proporcionar información de los horarios y disponibilidad de los médicos.

El tipo de organización que se utilizará es tipo orgánica, ya que ésta posee una estructura más adaptativa, que permite hacer cambios con rapidez para una adecuada toma de decisiones. Aquí las responsabilidades se encuentran divididas, pero se asume que de requerirse y estar en la capacidad de ello se presta ayuda a otras áreas que lo requieran como medidas de contingencia.

Los trabajos serán compartidos e innovadores con una autoridad descentralizada y dispersa. Este tipo de organización nos dará flexibilidad y rapidez en la respuesta ante un determinado evento y/ o problema. (Claver, Pertusa & Molina, 2006)

7.13 Tipos de contrataciones:

Los tipos de contrataciones que se van a realizar van a depender del área de servicio, tipo de actividad y duración del mismo. Para ello debemos mencionar que van a existir una serie de servicios externalizados, como son:

- Área de soporte legal.
- Área de soporte contable.
- Área de marketing.
- Servicio de lavandería
- Servicio de limpieza y mantenimiento del local
- Servicio de recojo de residuos orgánicos
- Servicio de vigilancia.
- Servicio de cocina.
- Servicio de farmacia
- Servicio de imágenes.
- Servicio de laboratorio clínico.
- Áreas críticas: servicio de UCI, emergencia, neonatología (tanto en personal de enfermería y médico)

7.13.1 Tipos de contratos de trabajo:

Decreto Supremo 003-97-TR) (Decreto Supremo 001-96-TR) (Decreto Legislativo 1246)

Los contratos de trabajo que se realizarán con el personal fijo es:

- Plazo indeterminado.
- Plazo determinado o sujeto a modalidad (denominado también “A plazo fijo”).
- A tiempo parcial.

7.13.2 Los Períodos de Prueba:

(Decreto Supremo 003-97-TR) (Decreto Supremo 001-96-TR):

Por ley existe un período de prueba en donde el trabajador será inducido, capacitado para la actividad a desarrollar, luego del cual será evaluado si es apto para el puesto. Como regla general, el período de prueba es de tres meses. Sin embargo, el empleador y el trabajador pueden pactar un plazo mayor si las labores a realizar requieren de un período de capacitación y/o adaptación superior a los tres meses o la naturaleza de las labores o grado de responsabilidad del trabajador justifiquen tal ampliación. Al vencimiento del período de prueba el trabajador adquiere la protección contra el despido arbitrario.

7.13.3 Contratación de trabajadores extranjeros:

(Decreto Legislativo 689) (Decreto Supremo 014-92-TR) (Resolución Ministerial 021-93-TR) (Decreto Supremo 023-2001-TR) (Decreto Legislativo 1246) (Decreto Legislativo 1350)

Debido a que la clínica va tener el soporte científico de algunos médicos extranjeros, se tiene contemplado la contratación de ellos según la normativa nacional, siempre teniendo en cuenta que todo empleador, cualquiera sea su actividad o nacionalidad, debe dar preferencia a la contratación de trabajadores nacionales (Decreto Legislativo 689, art. 1).

Por esto cuando se contrate personal extranjero estará sujeto a limitaciones en cuanto al número de trabajadores a contratar, el cual no puede superar el 20% del total de los trabajadores (Decreto Legislativo 689, art. 4), y el monto de su remuneración, lo cual no puede superar, en conjunto, el 30% del total de la planilla de sueldos y salarios (Decreto Legislativo 689, art. 4).

7.13.4 Trabajador con discapacidad:

(Ley 29973, 2017) (Decreto Supremo 002-2014-MIMP) (Resolución Ministerial 107-2015-TR)

La clínica al ser una empresa privada con más de cincuenta trabajadores se encuentra obligada a contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 3% del total de trabajadores. El cómputo de la cuota es anual. El número de trabajadores sobre el cual se calcula la cuota se determina considerando los siguientes criterios:

- El trabajador que laboró en todo el periodo anual equivale a uno.
- El trabajador que laboró por fracciones del año, equivale a tantos dozavos como meses haya laborado.
- El trabajador que laboró por días, se calcula por treintavos del dozavo.
- El periodo laboral del trabajador con contrato de suplencia y el periodo del trabajador titular se computan en la fracción correspondiente, según los periodos efectivamente laborados.

Es infracción muy grave el incumplimiento de la cuota mínima (la sanción va entre 12 a 15 UIT).

7.14 Plan de recursos humanos:

La estructura del plan de recursos humanos estará dividido en dos grupos:

El personal de salud y el personal administrativo. Primero detallaremos el horizonte a 10 años del personal necesario para mantener la operatividad de la clínica, teniendo en cuenta que los incrementos se van a dar de acuerdo a las especialidades con mayor demanda; de la misma forma se proyecta un incremento de salarios de todo el personal en un 20% en el quinto año del inicio de las operaciones.

Tabla 38: Relación del Personal Médico – Horizonte de 10 años

	1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
MEDICINA INTERNA	4	4	6	6	8	8	8	8	8	8
MEDICINA GENERAL	5	5	8	8	10	10	10	10	10	10
MEDICINA FÍSICA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
NEUMOLOGÍA	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
NEUROLOGÍA	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
ENDOCRINOLOGÍA	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
NEFROLOGÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
GERIATRÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
ONCOLOGÍA	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
INFERTILIDAD	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
SERVICIO DE HEMODIÁLISIS	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
SERVICIO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>RADIOLOGIA</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>ECOGRAFIA</i>	4	4	6	6	9	9	9	9	9	9
<i>TOMOGRFIA</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>DENSITOMETRIA OSEA</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>RESONANCIA MAGNETICA</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>RADIOLOGIA INTERVENCIONISTA</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
CIRUGIA CARDIOVASCULAR	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
MEDICINA ALTERNATIVA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
OTORRINOLARINGOLOGÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
OFTALMOLOGÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
PEDIATRÍA	6	6	9	9	12	12	12	12	12	12
PSICOLOGÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
PSIQUIATRÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
TRAUMATOLOGÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
UROLOGÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
NUTRICIÓN	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
NEONATOLOGÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
GINECOLOGIA	4	4	6	6	9	9	9	9	9	9
CARDIOLOGÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
CIRUGÍA GENERAL	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5
CIRUGÍA PLÁSTICA	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
CIRUGÍA PEDIÁTRICA	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
DERMATOLOGÍA	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
GASTROENTEROLOGÍA	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4
HEMATOLOGIA	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
EMERGENCIA	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6
UCI	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6
	75	75	112	112	157	157	157	157	157	157
TOTAL PERSONAL MEDICO ANUAL	75	75	112	112	157	157	157	157	157	157

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Gastos en Salarios del Personal Médico – Horizonte de 10 años (soles)

SUELDO MENSUAL	Factor	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00
ESSALUD	9%	405.00	405.00	405.00	405.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00
CTS	1.1666	5,249.70	5,249.70	5,249.70	5,249.70	6,299.64	6,299.64	6,299.64	6,299.64	6,299.64	6,299.64
COSTO PLANILLA MENSUAL		6,467.48	6,467.48	6,467.48	6,467.48	7,760.97	7,760.97	7,760.97	7,760.97	7,760.97	7,760.97
COSTO PLANILLA ANUAL MEDICO		77,609.70	77,609.70	77,609.70	77,609.70	93,131.64	93,131.64	93,131.64	93,131.64	93,131.64	93,131.64
TOTAL PERSONAL MEDICO PLANILLA ANUAL		5,820,727.50	5,820,727.50	8,692,286.40	8,692,286.40	14,621,667.48	14,621,667.48	14,621,667.48	14,621,667.48	14,621,667.48	14,621,667.48

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: Relación del Personal de Enfermería – Horizonte de 10 años (soles)

		1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
CONSULTORIO EXTERNO		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EMERGENCIA		12	12	12	12	18	18	18	18	18	18
UCI		5	6	9	9	14	14	14	14	14	14
SALA DE OPERACIONES		14	14	21	21	32	32	32	32	32	32
NEONATOLOGIA		6	6	9	9	12	12	12	12	12	12
HOSPITALIZACION		16	16	24	24	30	30	30	30	30	30
RECUPERACION		4	4	6	6	6	6	6	6	6	6
		61	62	85	85	115	115	115	115	115	115
TOTAL PERSONAL ENFERMERIA		61	62	85	85	115	115	115	115	115	115

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Gastos en salarios del personal de enfermería – Horizonte de 10 años (soles)

SUELDO MENSUAL	Factor	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
ESSALUD	9%	225.00	225.00	225.00	225.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
CTS	1.1666	2,916.50	2,916.50	2,916.50	2,916.50	3,499.80	3,499.80	3,499.80	3,499.80	3,499.80	3,499.80
COSTO PLANILLA MENSUAL		3,593.04	3,593.04	3,593.04	3,593.04	4,311.65	4,311.65	4,311.65	4,311.65	4,311.65	4,311.65
COSTO PLANILLA ANUAL ENFERMERAS		43,116.50	43,116.50	43,116.50	43,116.50	51,739.80	51,739.80	51,739.80	51,739.80	51,739.80	51,739.80
TOTAL PERSONAL ENFERMERIA PLANILLA ANUAL		2,630,106.50	2,673,223.00	3,664,902.50	3,664,902.50	5,950,077.00	5,950,077.00	5,950,077.00	5,950,077.00	5,950,077.00	5,950,077.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Relación del personal técnico de enfermería – Horizonte de 10 años (soles)

		1er AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
CONSULTORIO EXTERNO		8	8	12	12	18	18	18	18	18	18
EMERGENCIA		8	8	12	12	18	18	18	18	18	18
UCI		5	5	8	8	11	11	11	11	11	11
SALA DE OPERACIONES-ESTERILIZACION		8	8	12	12	18	18	18	18	18	18
NEONATOLOGIA		5	5	8	8	10	10	10	10	10	10
HOSPITALIZACION		16	16	24	24	30	30	30	30	30	30
RECUPERACION		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
MEDICINA FISICA		10	10	10	10	20	20	20	20	20	20
		64	64	89	89	129	129	129	129	129	129
TOTAL PERSONAL TECNICO		64	64	89	89	129	129	129	129	129	129

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Relación del personal administrativo – Horizonte de 10 años

	1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
GERENTE GENERAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretarías para la gerencia y sub gerencias	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
GERENTE DE OPERACIONES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1. Jefe de Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A Responsable de CIA y Aseguradoras	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
B Responsable de campañas y busca de nuevos mercados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C Responsable de Campañas Mensuales y vacunacion	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Jefe de Infraestructura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A Responsable de mantenimiento	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Asistentes	4	4	5	5	7	7	7	7	7	7
B Responsable de Equipos Electromecánicos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistentes de equipos electricos	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
C Planificación y Desarrollo	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
D Arquitectura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 Jefatura del Talento Humano	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A Asistente Administrativo	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
B Asistente Social	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
C Psicólogas	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
D Planilleros	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4 Jefe Financiero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A Contador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
a Asistentes	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5
B Coordinador de Caja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
a Cajero Pagador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
b Cajero Recibidor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
c Cajeros admisionistas	10	10	15	15	18	18	18	18	18	18
C Responsable de Facturación Ambulatoria	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
a Asistentes	4	4	6	6	7	7	7	7	7	7
D Responsable de Presupuestos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
a Asistentes	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
E Responsable de Facturación Hospitalaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
a Asistentes	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
F Responsable de Facturación de Emergencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
a Asistentes	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
5 Jefatura de Administración y Logística	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A Responsable de Logística	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
a Asistentes	8	8	12	12	15	15	15	15	15	15
b Responsable de Tercerización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7 Director médico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6. Directora de Enfermería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7. Auditoría Médica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A. Asistentes	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4
8 Jefatura de Informática	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A. Asistentes	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9. Jefatura de Calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A. Asistentes	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
TOTAL PERSONAL	83	85	111	112	128	128	128	128	128	128

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Gastos en salario del gerente general – Horizonte de 10 años (soles)

GERENTE GENERAL	1	1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
SUELDO MENSUAL	Factor	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
ESSALUD	9%	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	2,160.00	2,160.00	2,160.00	2,160.00	2,160.00	2,160.00
CTS	1.1666	23,332.00	23,332.00	23,332.00	23,332.00	27,998.40	27,998.40	27,998.40	27,998.40	27,998.40	27,998.40
COSTO PLANILLA MENSUAL		28,744.33	28,744.33	28,744.33	28,744.33	34,493.20	34,493.20	34,493.20	34,493.20	34,493.20	34,493.20
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		344,932.00	344,932.00	344,932.00	344,932.00	413,918.40	413,918.40	413,918.40	413,918.40	413,918.40	413,918.40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47: Gastos en salario del gerente de operaciones – Horizonte de 10 años (soles)

GERENTE DE OPERACIONES	1	1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
SUELDO MENSUAL	Factor	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
ESSALUD	9%	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,620.00	1,620.00	1,620.00	1,620.00	1,620.00	1,620.00
CTS	1.1666	17,499.00	17,499.00	17,499.00	17,499.00	20,998.80	20,998.80	20,998.80	20,998.80	20,998.80	20,998.80
COSTO PLANILLA MENSUAL		21,558.25	21,558.25	21,558.25	21,558.25	25,869.90	25,869.90	25,869.90	25,869.90	25,869.90	25,869.90
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		258,699.00	258,699.00	258,699.00	258,699.00	310,438.80	310,438.80	310,438.80	310,438.80	310,438.80	310,438.80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Gastos en salarios de los gerentes de área – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACIONES DE JEFATURAS	5	1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
SUELDO MENSUAL	Factor	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00
ESSALUD	9%	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,305.00	1,305.00	1,305.00	1,305.00	1,305.00	1,305.00
CTS	1.1666	13,999.20	13,999.20	13,999.20	13,999.20	16,915.70	16,915.70	16,915.70	16,915.70	16,915.70	16,915.70
COSTO PLANILLA MENSUAL		17,246.60	17,246.60	17,246.60	17,246.60	20,839.64	20,839.64	20,839.64	20,839.64	20,839.64	20,839.64
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		206,959.20	206,959.20	206,959.20	206,959.20	250,075.70	250,075.70	250,075.70	250,075.70	250,075.70	250,075.70
COSTO TOTAL PLANILLAS GERENTES ANUAL		1,034,796.00	1,034,796.00	1,034,796.00	1,034,796.00	1,250,378.50	1,250,378.50	1,250,378.50	1,250,378.50	1,250,378.50	1,250,378.50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Gastos en salarios del personal de jefaturas de informática, auditoría, calidad y logística – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACION JEFATURAS INFORMATICA, AUDITORIA, CALIDAD, LOGISTICA	4	1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
SUELDO MENSUAL	Factor	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
ESSALUD	9%	540.00	540.00	540.00	540.00	648.00	648.00	648.00	648.00	648.00	648.00
CTS	1.1666	6,999.60	6,999.60	6,999.60	6,999.60	8,399.52	8,399.52	8,399.52	8,399.52	8,399.52	8,399.52
COSTO PLANILLA MENSUAL		8,623.30	8,623.30	8,623.30	8,623.30	10,347.96	10,347.96	10,347.96	10,347.96	10,347.96	10,347.96
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		103,479.60	103,479.60	103,479.60	103,479.60	124,175.52	124,175.52	124,175.52	124,175.52	124,175.52	124,175.52
COSTO TOTAL PLANILLAS GERENTES ANUAL		413,918.40	413,918.40	413,918.40	413,918.40	496,702.08	496,702.08	496,702.08	496,702.08	496,702.08	496,702.08

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50: Gastos en salarios de la dirección médica y contador – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACION CONTADOR Y DIRECCION MEDICA	2	1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
SUELDO MENSUAL	Factor	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
ESSALUD	9%	900.00	900.00	900.00	900.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
CTS	1.1666	11,666.00	11,666.00	11,666.00	11,666.00	13,999.20	13,999.20	13,999.20	13,999.20	13,999.20	13,999.20
COSTO PLANILLA MENSUAL		14,372.17	14,372.17	14,372.17	14,372.17	17,246.60	17,246.60	17,246.60	17,246.60	17,246.60	17,246.60
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		172,466.00	172,466.00	172,466.00	172,466.00	206,959.20	206,959.20	206,959.20	206,959.20	206,959.20	206,959.20
COSTO TOTAL PLANILLAS GERENTES ANUAL		344,932.00	344,932.00	344,932.00	344,932.00	413,918.40	413,918.40	413,918.40	413,918.40	413,918.40	413,918.40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51: Gastos en salarios de la dirección de enfermería – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACION DIRECCION ENFERMERIA	1	1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
SUELDO MENSUAL	Factor	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
ESSALUD	9%	720.00	720.00	720.00	720.00	864.00	864.00	864.00	864.00	864.00	864.00
CTS	1.1666	9,332.80	9,332.80	9,332.80	9,332.80	11,199.36	11,199.36	11,199.36	11,199.36	11,199.36	11,199.36
COSTO PLANILLA MENSUAL		11,497.73	11,497.73	11,497.73	11,497.73	13,797.28	13,797.28	13,797.28	13,797.28	13,797.28	13,797.28
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		137,972.80	137,972.80	137,972.80	137,972.80	165,567.36	165,567.36	165,567.36	165,567.36	165,567.36	165,567.36
COSTO TOTAL PLANILLAS GERENTES ANUAL		137,972.80	137,972.80	137,972.80	137,972.80	165,567.36	165,567.36	165,567.36	165,567.36	165,567.36	165,567.36

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Gastos en salarios del personal responsable de marketing, asistentes de informática y auditoría – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACION RESPONSABLES DE MARKETING, ASISTENTES DE INFORMATICA Y AUDITORIA		1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
	PERSON	8	8	10	10	12	12	12	12	12	12
SUELDO MENSUAL	Factor	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
ESSALUD	9%	360.00	360.00	360.00	360.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00
CTS	1.1666	4,666.40	4,666.40	4,666.40	4,666.40	5,599.68	5,599.68	5,599.68	5,599.68	5,599.68	5,599.68
COSTO PLANILLA MENSUAL		5,748.87	5,748.87	5,748.87	5,748.87	6,898.64	6,898.64	6,898.64	6,898.64	6,898.64	6,898.64
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		68,986.40	68,986.40	68,986.40	68,986.40	82,783.68	82,783.68	82,783.68	82,783.68	82,783.68	82,783.68
COSTO TOTAL PLANILLAS GERENTES ANUAL		551,891.20	551,891.20	689,864.00	689,864.00	952,012.32	952,012.32	952,012.32	952,012.32	952,012.32	952,012.32

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53: Gastos en salarios del personal de arquitectura, planificación, asistentes administrativos, social, de calidad, psicólogas y de electromecánicos – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACION RESPONSABLES MANTENIMIENTO, ELECTROMECHANICOS, ARQUITECTURA, PLANIFICACION, ASISTENTES ADMINISTRATIVO, SOCIAL, CALIDAD, PSICOLOGAS		1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
	PERSONAL	10	11	14	15	17	17	17	17	17	17
SUELDO MENSUAL	Factor	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
ESSALUD	9%	315.00	315.00	315.00	315.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00	378.00
CTS	1.1666	4,083.10	4,083.10	4,083.10	4,083.10	4,899.72	4,899.72	4,899.72	4,899.72	4,899.72	4,899.72
COSTO PLANILLA MENSUAL		5,030.26	5,030.26	5,030.26	5,030.26	6,036.31	6,036.31	6,036.31	6,036.31	6,036.31	6,036.31
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		60,363.10	60,363.10	60,363.10	60,363.10	72,435.72	72,435.72	72,435.72	72,435.72	72,435.72	72,435.72
COSTO TOTAL PLANILLAS GERENTES ANUAL		603,631.00	663,994.10	814,901.85	875,264.95	1,213,298.31	1,213,298.31	1,213,298.31	1,213,298.31	1,213,298.31	1,213,298.31

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54: Gastos en salarios del personal responsable de facturación, presupuesto y planilleros – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACION SECRETARIAS DE GERENCIA, RESPONSABLES DE FACTURACION AMBULATORIO, HOSPITALIZADOS, EMERGENCIA, PRESUPUESTO Y PLANILLEROS		1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
	PERSONAL	9	10	12	12	12	12	12	12	12	12
SUELDO MENSUAL	Factor	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
ESSALUD	9%	225.00	225.00	225.00	225.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
CTS	1.1666	2,916.50	2,916.50	2,916.50	2,916.50	3,499.80	3,499.80	3,499.80	3,499.80	3,499.80	3,499.80
COSTO PLANILLA MENSUAL		3,593.04	3,593.04	3,593.04	3,593.04	4,311.65	4,311.65	4,311.65	4,311.65	4,311.65	4,311.65
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		43,116.50	43,116.50	43,116.50	43,116.50	51,739.80	51,739.80	51,739.80	51,739.80	51,739.80	51,739.80
COSTO TOTAL PLANILLAS GERENTES ANUAL		388,048.50	431,165.00	495,839.75	495,839.75	595,007.70	595,007.70	595,007.70	595,007.70	595,007.70	595,007.70

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55: Gastos en salarios del personal asistente de contabilidad, facturación, presupuestos, cajeros, asistentes de logística, responsables de limpieza, lavandería, seguridad y tercerización – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACION ASISTENTES DE CONTADOR, FACTURACION AMBULATORIA, HOSPITALIZADOS, EMERGENCIA, PRESUPUESTOS, CAJEROS, ASISTENTES DE LOGISTICA, RESPONSABLES DE TERCERIZACION		1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
	PERSONAL	36	36	54	54	63	63	63	63	63	63
SUELDO MENSUAL	Factor	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
ESSALUD	9%	180.00	180.00	180.00	180.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00	216.00
CTS	1.1666	2,333.20	2,333.20	2,333.20	2,333.20	2,799.84	2,799.84	2,799.84	2,799.84	2,799.84	2,799.84
COSTO PLANILLA MENSUAL		2,874.43	2,874.43	2,874.43	2,874.43	3,449.32	3,449.32	3,449.32	3,449.32	3,449.32	3,449.32
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		34,493.20	34,493.20	34,493.20	34,493.20	41,391.84	41,391.84	41,391.84	41,391.84	41,391.84	41,391.84
COSTO TOTAL PLANILLAS GERENTES ANUAL		1,241,755.20	1,241,755.20	1,862,632.80	1,862,632.80	2,607,685.92	2,607,685.92	2,607,685.92	2,607,685.92	2,607,685.92	2,607,685.92

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56: Gastos en salarios del personal Asistentes de mantenimiento y equipos electromecánicos – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACION ASISTENTES DE MANTENIMIENTO Y EQUIPOS		1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
	PERSONAL	6	6	8	8	12	12	12	12	12	12
SUELDO MENSUAL	Factor	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
ESSALUD	9%	135.00	135.00	135.00	135.00	162.00	162.00	162.00	162.00	162.00	162.00
CTS	1.1666	1,749.90	1,749.90	1,749.90	1,749.90	2,099.88	2,099.88	2,099.88	2,099.88	2,099.88	2,099.88
COSTO PLANILLA MENSUAL		2,155.83	2,155.83	2,155.83	2,155.83	2,586.99	2,586.99	2,586.99	2,586.99	2,586.99	2,586.99
COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL		25,869.90	25,869.90	25,869.90	25,869.90	31,043.88	31,043.88	31,043.88	31,043.88	31,043.88	31,043.88
COSTO TOTAL PLANILLAS GERENTES ANUAL		155,219.40	155,219.40	206,959.20	206,959.20	357,004.62	357,004.62	357,004.62	357,004.62	357,004.62	357,004.62

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57: Gasto total en salarios del personal administrativo – Horizonte de 10 años (soles)

REMUNERACIONES ADMINISTRATIVOS		1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
		5,475,795.50	5,579,275.10	6,605,447.80	6,665,810.90	8,775,932.41	8,775,932.41	8,775,932.41	8,775,932.41	8,775,932.41	8,775,932.41

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58: Gasto total en salarios del personal de la clínica – Horizonte de 10 años

Tipo Cambio	3.24	1ER AÑO	2DO AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO	8vo AÑO	9no AÑO	10mo AÑO
PERSONAL SALUD	soles	10,106,507.60	10,149,624.10	14,659,610.00	14,659,610.00	24,576,405.00	24,576,405.00	24,576,405.00	24,576,405.00	24,576,405.00	24,576,405.00
PERSONAL SALUD	dólares	3,119,292.47	3,132,600.03	4,524,570.99	4,524,570.99	7,585,310.19	7,585,310.19	7,585,310.19	7,585,310.19	7,585,310.19	7,585,310.19
PERSONAL ADMINISTRATIVO	soles	5,475,795.50	5,579,275.10	6,605,447.80	6,665,810.90	8,775,932.41	8,775,932.41	8,775,932.41	8,775,932.41	8,775,932.41	8,775,932.41
PERSONAL ADMINISTRATIVO	dólares	1,690,060.34	1,721,998.49	2,038,718.46	2,057,349.04	2,708,621.11	2,708,621.11	2,708,621.11	2,708,621.11	2,708,621.11	2,708,621.11
TOTAL	soles	15,582,303.10	15,728,899.20	21,265,057.80	21,325,420.90	33,352,337.41	33,352,337.41	33,352,337.41	33,352,337.41	33,352,337.41	33,352,337.41
TOTAL	dólares	4,809,352.81	4,854,598.52	6,563,289.44	6,581,920.03	10,293,931.30	10,293,931.30	10,293,931.30	10,293,931.30	10,293,931.30	10,293,931.30

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

8.1 Estructura de costos de inversión:

8.1.1 Terreno, demolición, edificaciones e instalaciones:

Se incluye en el costo la compra del terreno de 5500m², la demolición, eliminación de desmonte y excavación de un sótano, así como la edificación de los 5 pisos, con 10000 m² en área construida y sus instalaciones físicas y equipamiento para establecimiento de salud.

Tabla 59: Costos de terreno, edificaciones e instalaciones físicas

TERRENO, EDIFICACIONES E INSTALACIONES FISICAS	Cantidad	P. U.	ToTal
Obras Civiles 05 pisos (10000 m2 x 595 US\$/m2)- 01 Sotano	10,000	595	5,950,000
Demolicion, vol. y elim.y sotanos	5,500	125	687,500
Compra Terreno (5500 m2 x 450 US\$ m2)	5,500	450	2,475,000
Implementacion Equipos edificaciones, ascensores y otros	1	4,398,607	4,398,607
TOTAL TERRENO, EDIFICACIONES E INSTALACIONES FISICAS		US \$	13,511,107

Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Equipos de cómputo:

Se incluyen la compra de las computadoras y sus módulos de la central de informática de la clínica así como de toda el área administrativa.

Tabla 60: Costos de equipos de cómputo

EQUIPO DE COMPUTO	Cantidad	P. U.	ToTal
Computadoras (02 Salas de Computo)	50	1,000	50,000
Modulos de Computo	50	150	7,500
Fotocopiadora Color	2	500	1,000
TOTAL EQUIPO COMPUTO		US \$	58,500

Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Equipo eléctrico y comunicaciones:

Se incluye la compra de los sistemas de comunicaciones de la clínica y de los televisores.

Tabla 61: Costos de equipos eléctricos y comunicaciones

EQUIPO ELECTRICO Y COMUNICACIONES	Cantidad	P. U.	ToTal
Teléfono + Cable + Internet	4	536	2,143
Equipo de Sonido Digital Completo	4	1,500	6,000
Sistema de Sonido Externo (altavoz + amplificador)	5	7,500	37,500
Televisor 55 Plg. LED	25	1,950	48,750
Televisor 40 Plg. LED	75	819	61,425
EQUIPO ELECTRICO Y COMUNICACIONES		US \$	155,818

Fuente: Elaboración propia

8.1.4 Equipo de administración y seguridad:

Se incluye toda la mueblería de la administración de la clínica y computadoras:

Tabla 62: Costos de equipos de administración y seguridad

EQUIPO DE ADMINISTRACION Y SEGURIDAD	Cantidad	P. U.	ToTal
Escritorios	20	70	1,400
Sillas	60	40	2,400
Muebles	12	80	960
Armarios	12	100	1,200
Archivadores	10	100	1,000
Papeleras de oficina	20	15	300
Calculadoras	8	10	80
Sistema de Computo(CPU+Monitor)	5	4,500	22,500
Impresora Scanner/Fotocopiadora Color	5	420	2,100
Uniforme Administracion (100 US\$ x 02/Año)	90	200	18,000
Uniforme Servicios Generales (50 US\$ x 02/Año)	90	100	9,000
Extinguidores	40	100	4,000
Lockeres(16 Casilleros Personales)	9	700	6,300
TOTAL EQUIPOS ADMINISTRACION Y SEGURIDAD		US \$	69,240

Fuente: Elaboración propia

8.1.5 Equipos de imágenes:

Se incluyen los equipos de imágenes y el sistema de PACS.

Tabla 63: Costos de equipos de imágenes

EQUIPO DE IMÁGENES	Cantidad	P. U.	ToTal
TOMOGRÁFO DE 64 CORTES	1	385,000	385,000
01 RAYOS X	1	245,000	245,000
01 EQUIPO DE RAYOS X PORTÁTIL	1	78,620	78,620
DENSITOMETRO	1	100,000	100,000
01 MAMOGRAFO	1	164,068	164,068
02 ECOGRAFOS 4 D	2	98,276	196,552
01 ECOCARDIOGRAFOS	1	98,276	98,276
SISTEMAS DE COMPUTO PARA INFORMES, ESCRITORIOS, ETC	1	21,620	21,620
SISTEMA DE PACS Y SYNGOVIA	1	340,965	340,965
RESONADOR MAGNETICO	1	915,324	915,324
01 ANGIOGRAFO	1	400,000	400,000
TOTAL EQUIPOS IMÁGENES			2,945,425

Fuente: Elaboración propia

8.1.6 Equipamiento médico:

Se incluyen todos los equipos médicos necesarios para garantizar el funcionamiento y operatividad de la clínica. Ver Anexo 3.

Tabla 64: Costos de equipamiento médico

EQUIPAMIENTO MEDICO	Cantidad	P. U.	ToTal
Equipamiento Medico	1	3,752,377	3,752,377
TOTAL EQUIPO COMPLEMENTARIO		US \$	3,752,377

Fuente: Elaboración propia

8.1.7 Equipamiento de comedor de la clínica:

Tabla 65: Costos de equipamiento de comedor de la clínica

EQUIPO DE COMEDOR CLINICA	Cantidad	P. U.	ToTal
Vitrinas Frias	4	1,250	5,000
Vitrinas calientes	4	1,500	6,000
Cocina	4	1,800	7,200
Mesas + Sillas	50	333	16,650
Vajilla y Menaje	1	10,000	10,000
Instalaciones de Gas	1	2,500	2,500
TOTAL EQUIPO COMEDOR CLINICA		US \$	47,350.00

Fuente: Elaboración propia

8.1.8 Gastos generales:

Para los gastos generales se incluyen todos los gastos de luz, agua, teléfono, seguros de infraestructura y equipamiento, marketing, mantenimiento, repuestos, arbitrios, materiales de limpieza, útiles de oficina, etc.

Tabla 66: Gastos generales

GASTOS GENERALES	Cantidad	P. U.	ToTal
Agua (12 Meses)	12	6,420	77,037
Luz (12 Meses)	12	10,370	124,444
Publicidad y Promoción(6 meses+3meses previos inicio operació	9	66,075	594,676
Otros	6	106,523	639,137
TOTAL GASTOS GENERALES		US \$	1,435,294

Fuente: Elaboración propia

8.2 Cuadro de inversiones:

Tabla 67: Cuadro de inversiones

CUADRO DE INVERSIONES
(EXPRESADO EN US \$)

RUBROS	US\$
1.- ACTIVOS FIJOS	20,759,815.65
1.1 Edificaciones e Instalaciones Fisicas	13,511,107
1.2 Equipo de Administración y Seguridad	69,240
1.3 Equipo Electrico y Comunicación	155,818
1.4 Equipo de Imágenes	2,945,425
1.5 Equipo de Computo	58,500
1.6 Equipamiento Medico	3,752,377
1.7 Equipo de Comedor Hospital	47,350
1.8 Estudio Técnico, Licencias y Otros	220,000
2.- CAPITAL DE TRABAJO	7,144,647
1.9 Gastos de Operación y generales	1,435,294
2.0 Remuneraciones Administ .y médicos (12 Meses)	4,809,353
2.1 Insumos operativos	900,000
TOTAL INVERSION	27,904,462.91

Fuente: Elaboración propia

8.3 Estructura de financiamiento:

Para el proyecto se utilizará un financiamiento de un fondo de inversión internacional, por un monto de 28 millones de dólares.

8.4 Estructura de capital:

La estructura de capital está conformada por un aporte de terceros del 100%, a una tasa de interés efectiva anual del 2,00% y una prima de riesgo adicional del accionista de 15%, lo que me da un costo del accionista de 17,30% y una WACC del proyecto de 1,40%.

Tabla 68: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL

Impuesto a la renta	30.00%	
Estructura de financiamiento:		
Capital	0.00%	
Deuda	100.00%	28,000,000.00
Total de inversión	100.00%	28,000,000.00
Ke (costo del accionista)	17.30%	
p (prima riesgo adicional accionista)	15.00%	
Tasa interés	2.00%	
CPPC O WACC	1.40%	

Fuente: Elaboración propia

8.5 Tasa de interés:

Se tomará a una tasa de interés de 2%, en un periodo de 8 años, por un préstamo de US \$ 28'000,000.00 millones de dólares.

Tabla 69: Tasa de Intereses

TABLA DE INTERES AL REBATIR			
CLINICA MEDICA			
PRESTAMO			\$28,000,000.00
AÑOS			8
% ANUAL			2.00%

Fuente: Elaboración propia

8.6 Cronograma de pagos:

Se tendrá un cronograma de pagos en 8 cuotas, con un pago anual único, con dos años de gracia y a interés vencido.

Tabla 70: Cronograma de pagos (dólares)

	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
				\$28,000,000.00
1	-3,822,274.38	560,000.00	-3,262,274.38	24,737,725.62
2	-3,822,274.38	494,754.51	-3,327,519.86	21,410,205.76
3	-3,822,274.38	428,204.12	-3,394,070.26	18,016,135.50
4	-3,822,274.38	360,322.71	-3,461,951.67	14,554,183.83
5	-3,822,274.38	291,083.68	-3,531,190.70	11,022,993.14
6	-3,822,274.38	220,459.86	-3,601,814.51	7,421,178.62
7	-3,822,274.38	148,423.57	-3,673,850.80	3,747,327.82
8	-3,822,274.38	74,946.56	-3,747,327.82	-0.00
	<u>-30,578,195.01</u>	<u>2,578,195.01</u>	<u>-28,000,000.00</u>	

Fuente: Elaboración propia

8.7 Presupuesto de gastos operativos:

El detalle del gasto asignado al personal administrativo y de salud se encuentra en el capítulo de recursos humanos, así como el presupuesto de publicidad y promociones se encuentra detallados en el capítulo de marketing.

Tabla 71: Gastos operativos

EGRESOS OPERATIVOS
(EXPRESADO EN US\$)

EGRESOS OPERATIVOS	PRECIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	US\$	0.00	7,127,009.60	7,249,720.12	8,811,147.47	8,713,032.36	12,675,848.13	12,675,848.13	12,675,848.13	12,675,848.13	12,675,848.13	12,675,848.13
Remuneraciones Administrativos		0	1,690,060.34	1,721,998.49	2,038,718.46	2,057,349.04	2,708,621.11	2,708,621.11	2,708,621.11	2,708,621.11	2,708,621.11	2,708,621.11
Remuneraciones Personal de salud		0	3,119,292.47	3,132,600.03	4,524,570.99	4,524,570.99	7,585,310.19	7,585,310.19	7,585,310.19	7,585,310.19	7,585,310.19	7,585,310.19
Agua		0	77,037.04	130,666.67	137,200.00	144,060.00	151,263.00	151,263.00	151,263.00	151,263.00	151,263.00	151,263.00
Energia Electrica		0	124,444.44	130,666.67	137,200.00	140,458.50	144,060.00	144,060.00	144,060.00	144,060.00	144,060.00	144,060.00
Telefono + Cable + Internet		0	74,074.07	77,037.04	77,037.04	77,037.04	77,037.04	77,037.04	77,037.04	77,037.04	77,037.04	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		0	45,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Materiales de Limpieza		0	960,000.00	960,000.00	960,000.00	960,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00
Utiles de Oficina		0	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Seguro de infraestructura y equipamiento		0	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		0	792,901.23	792,901.23	634,320.99	507,456.79	507,456.79	507,456.79	507,456.79	507,456.79	507,456.79	507,456.79
Fletes y Movilidades		0	6,000.00	6,000.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00
Gastos de Administracion y Ventas		0	6,000.00	5,650.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00
Arbitrios Municipales		0	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Otros Gastos		0	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00

Fuente: Elaboración propia

8.8 Proyeccion de ventas:

Para la proyección de ventas sólo se ha considerado por fines prácticos la asignación de los rubros de mayor ingreso para la clínica, las cuales han sido divididos en 5, que son atenciones (la cual va representar el consumo de un ticket de cualquier producto o servicio como procedimientos diagnósticos, farmacia, laboratorio, consultas), las hospitalizaciones (en donde se considera todo el consumo realizado de las distintas unidades productoras de bienes y servicios mientras estuvo hospitalizados), las cirugías, los partos ó cesáreas y las terapias en medicina física y rehabilitación. El detalle de cada rubro será mostrado en los flujos en forma mensual y anual en un horizonte a 10 años.

Tabla 72: Proyección de ventas

INGRESOS OPERATIVOS
(EXPRESADO EN US\$)

[illegible]

Fuente: Elaboración propia

8.9 Estados de flujos proyectados:

Primero mencionaremos la capacidad máxima instalada de cada uno de los rubros que van a determinar los ingresos, así como su crecimiento, ocupabilidad y consumo de los servicios en un horizonte de 10 años. Posteriormente se incluirán los estados de flujos proyectados de cada año de operación y cada uno dividido en los 12 meses, para luego dar el resultado final.

Los rubros que determinarán los ingresos, los agruparemos en 5 unidades de negocio: una atención ambulatoria, hospitalización por día, cirugías, partos y/o cesáreas y terapias físicas. Una atención ambulatoria está considerada como cualquier consulta médica, procedimiento, examen diagnóstico de imágenes y/o consumo de farmacia ya sea de un paciente derivado de un médico externo o del propio staff médico.

Para la proyección de los cálculos financieros de manera práctica se consideró los siguientes ingresos brutos promedios en las distintas líneas de negocio:

- En atenciones ambulatorias 85 soles, que viene hacer el ingreso promedio de la venta neta incluido el IGV menos el costo promedio variable de los principales consumos más frecuentes en la clínica (consulta médica, exámenes de laboratorio, exámenes de diagnóstico por imágenes y farmacia).
- En hospitalización 170 soles, que viene hacer el ingreso promedio de la tarifa pagada por día de estancia hospitalaria ya sea en Unidades de cuidados intensivos, intermedios y/o generales, menos el costo variable de insumos.
- En cirugías, partos y/o cesáreas se considera un ingreso promedio bruto de 1296 soles, en el cual está considerados las tarifas de las cirugías más frecuentes en la clínica menos los costos variables de insumos.
- En terapias de medicina física se considera un ingreso bruto de 35 soles, a los cuales ya fue descontado el costo variable de insumos promedio.
- Cabe recalcar que en ninguno de los casos se descontó costos fijos de personal de salud, administrativos, ni tampoco gastos generales, ni operativos, los cuales si serán descontados posteriormente en los flujos de caja anuales.

- Todos los ingresos tendrán un incremento del 25% a partir del cuarto año.

Tabla 73: Capacidad operativa en un horizonte de 10 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CONSULTORIOS										
Consultorios	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Capacidad máxima/día	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Atenciones	750	1,163	1,744	2,267	2,879	2,879	2,879	2,879	2,879	2,879
Ocupabilidad	25%	39%	58%	76%	96%	96%	96%	96%	96%	96%
HOSPITALIZACION										
Capacidad máxima/día	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Camas ocupadas/día	38	58	78	91	91	91	91	91	91	91
Ocupabilidad	38%	58%	78%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%
SALA DE OPERACIONES										
Sala de operaciones	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Capacidad máxima/día	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Cirugías/día	6	11	17	22	25	25	25	25	25	25
Ocupabilidad	10%	18%	28%	37%	42%	42%	42%	42%	42%	42%
SALA DE PARTOS										
Capacidad máxima/día	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Partos/día	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5
Ocupabilidad	25%	38%	50%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%
MEDICINA FISICA										
Capacidad máxima/día	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Terapias/día	38	56	142	198	258	258	258	258	258	258
Ocupabilidad	13%	19%	47%	66%	86%	86%	86%	86%	86%	86%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 74: Proyección de atenciones, hospitalizaciones, cirugías, partos en un horizonte de 10 años

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Atenciones x año	=	0	234,000	362,700	544,050	707,265	898,227	898,227	898,227	898,227	898,227	898,227
Atenciones por día		0	750	1,163	1,744	2,267	2,879	2,879	2,879	2,879	2,879	2,879
Hospitalización	=	0	13,500	20,925	31,388	33,309	32,704	32,704	32,704	32,704	32,704	32,704
Cirugia	=	0	2,250	3,985	5,978	7,771	9,120	9,120	9,120	9,120	9,120	9,120
Partos	=	0	900	1,116	1,594	1,959	1,827	1,827	1,827	1,827	1,827	1,827
Comedor	=	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Otros	=	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 75: Flujo de caja año 1

FLUJO DE CAJA PROYECTADO		Actividades	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes	5 mes	6 mes	7 mes	8 mes	9 mes	10 mes	11 mes	12 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.			3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Capacidad Instalada Hospitalizacion			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Atenciones por día		750													
Pacientes Atenciones		750	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	234,000
Pacientes Hospitalizacion		38	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	13,500
Pacientes cirugía		6	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	2,250
Pacientes Partos		2	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Concesionario Cafetería		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias Día		38	975	975	975	975	975	975	975	975	975	975	975	975	11,700
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso		Venta	21,864	21,864	21,864	21,864	21,864	21,864	21,864	21,864	21,864	21,864	21,864	21,864	262,374

INGRESOS OPERATIVOS		US\$	688,754.42	688,754.42	688,754.42	688,754.42	688,754.42	688,754.42	688,754.42	688,754.42	688,754.42	688,754.42	688,754.42	688,754.42	8,265,052.99
Atenciones		26.23	511,574.07	511,574.07	511,574.07	511,574.07	511,574.07	511,574.07	511,574.07	511,574.07	511,574.07	511,574.07	511,574.07	511,574.07	6,138,888.89
Hospitalizacion		52.47	59,027.78	59,027.78	59,027.78	59,027.78	59,027.78	59,027.78	59,027.78	59,027.78	59,027.78	59,027.78	59,027.78	59,027.78	708,333.33
cirugías		400.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	74,997.00	899,964.00
partos		400.00	29,999.70	29,999.70	29,999.70	29,999.70	29,999.70	29,999.70	29,999.70	29,999.70	29,999.70	29,999.70	29,999.70	29,999.70	359,996.40
Concesionario Cafetería		2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	29,629.63
Terapias		10.80	10,532.41	10,532.41	10,532.41	10,532.41	10,532.41	10,532.41	10,532.41	10,532.41	10,532.41	10,532.41	10,532.41	10,532.41	126,388.89
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	1,851.85
EGRESOS OPERATIVOS		US\$	493,343.31	493,343.31	493,343.31	498,343.31	661,001.20	498,343.31	777,201.34	498,343.31	498,343.31	498,343.31	661,001.20	1,056,059.36	7,127,009.60
Remuneraciones Administrativas			106,813.27	106,813.27	106,813.27	106,813.27	163,973.07	106,813.27	204,807.10	106,813.27	106,813.27	106,813.27	163,973.07	302,800.93	1,690,060.34
Remuneraciones Personal Medico			197,141.98	197,141.98	197,141.98	197,141.98	302,640.06	197,141.98	378,006.17	197,141.98	197,141.98	197,141.98	302,640.06	558,870.37	3,119,292.47
Agua			6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Energía Electrica			10,370.37	10,370.37	10,370.37	10,370.37	10,370.37	10,370.37	10,370.37	10,370.37	10,370.37	10,370.37	10,370.37	10,370.37	124,444.44
Telefono + Cable + Internet			6,172.84	6,172.84	6,172.84	6,172.84	6,172.84	6,172.84	6,172.84	6,172.84	6,172.84	6,172.84	6,172.84	6,172.84	74,074.07
Mantenimiento y Repuestos			0.00	0.00	0.00	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	45,000.00
Pago de limpieza y seguridad			80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	960,000.00
Utiles de Oficina			4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipos			15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing			66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	792,901.23
Fletes y Movilidades			500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Gastos de Administracion y Ventas			500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Arbitrios Municipales			200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos			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
SALDO DE CAJA OPERATIVO			195,411.10	195,411.10	195,411.10	190,411.10	27,753.22	190,411.10	-88,446.92	190,411.10	190,411.10	190,411.10	27,753.22	-367,304.95	1,138,043.39

Tasa de Cambio (S/. /US \$)	=	3.24	Cafetería	=	8,000	Cirugía	=	1,296
Hospitalizacion	=	170	Otros	=	500	Partos	=	1,296
Valor de consulta por paciente	=	85	Terapias	=	35			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 76: Flujo de caja año 2

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Actividades	13 mes	14 mes	15 mes	16 mes	17 mes	18 mes	19 mes	20 mes	21 mes	22 mes	23 mes	24 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Capacidad Instalada Hospitalizacion		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Atenciones por día	1,163													
Pacientes consultas	1,163	30,225	30,225	30,225	30,225	30,225	30,225	30,225	30,225	30,225	30,225	30,225	30,225	362,700
Pacientes Hospitalizacion	58	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	20,925
Pacientes cirugía	11	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	3,985
Pacientes Partos	3	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	1,116
Concesionario Cafetería	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias	58	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	20,925
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso	Venta	34,140	34,140	34,140	34,140	34,140	34,140	34,140	34,140	34,140	34,140	34,140	34,140	409,675
INGRESOS OPERATIVOS	US\$	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	1,075,918.80	12,911,025.62
Consultas	26.23	792,939.81	792,939.81	792,939.81	792,939.81	792,939.81	792,939.81	792,939.81	792,939.81	792,939.81	792,939.81	792,939.81	792,939.81	9,515,277.78
Hospitalizacion	52.47	91,493.06	91,493.06	91,493.06	91,493.06	91,493.06	91,493.06	91,493.06	91,493.06	91,493.06	91,493.06	91,493.06	91,493.06	1,097,916.67
cirugias	400.00	132,834.97	132,834.97	132,834.97	132,834.97	132,834.97	132,834.97	132,834.97	132,834.97	132,834.97	132,834.97	132,834.97	132,834.97	1,594,019.63
partos	400.00	37,190.70	37,190.70	37,190.70	37,190.70	37,190.70	37,190.70	37,190.70	37,190.70	37,190.70	37,190.70	37,190.70	37,190.70	446,288.40
Concesionario Cafetería	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	29,629.63
Terapias	10.80	18,836.81	18,836.81	18,836.81	18,836.81	18,836.81	18,836.81	18,836.81	18,836.81	18,836.81	18,836.81	18,836.81	18,836.81	226,041.67
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	154.32	1,851.85
EGRESOS OPERATIVOS	US\$	506,437.45	506,437.45	506,437.45	506,437.45	670,625.60	506,437.45	787,918.93	506,437.45	506,437.45	506,437.45	670,625.60	1,069,050.41	7,249,720.12
Remuneraciones Administrativos		108,831.79	108,831.79	108,831.79	108,831.79	167,071.77	108,831.79	208,677.47	108,831.79	108,831.79	108,831.79	167,071.77	308,523.15	1,721,998.49
Remuneraciones Personal Medico		197,983.02	197,983.02	197,983.02	197,983.02	303,931.19	197,983.02	379,618.83	197,983.02	197,983.02	197,983.02	303,931.19	561,254.63	3,132,600.03
Agua		10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	130,666.67
Energia Electrica		10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	10,888.89	130,666.67
Telefono + Cable + Internet		6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		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	60,000.00
Pago de limpieza y seguridad		80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	960,000.00
Utiles de Oficina		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipamiento		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	66,075.10	792,901.23
Fletes y Movilidades		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Gastos de Administracion y Ventas		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	5,650.00
Arbitrios Municipales		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos		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
SALDO DE CAJA OPERATIVO		569,481.35	569,481.35	569,481.35	569,481.35	405,293.21	569,481.35	287,999.87	569,481.35	569,481.35	569,481.35	405,293.21	6,868.39	5,661,305.50
Tasa de Cambio (\$/ .US \$)	= 3.24	Cafetería	=	8,000	Partos	=	1,296							
Hospitalizacion	= 170	Otros	=	500	Cirugia	=	1,296							
Valor de consulta por paciente	= 85	Terapias	=	35										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 77: Flujo de caja año 3

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Actividades	25 mes	26 mes	27 mes	28 mes	29 mes	30 mes	31 mes	32 mes	33 mes	34 mes	35 mes	36 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Capacidad Instalada Hospitalizacion		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Atenciones por día	1,744													
Pacientes consultas	1,744	45,338	45,338	45,338	45,338	45,338	45,338	45,338	45,338	45,338	45,338	45,338	45,338	544,050
Pacientes Hospitalizacion	78	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	28,073
Pacientes cirugía	17	498	498	498	498	498	498	498	498	498	498	498	498	5,978
Pacientes Partos	4	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	1,594
Concesionario Cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias	157	4,080	4,080	4,080	4,080	4,080	4,080	4,080	4,080	4,080	4,080	4,080	4,080	48,965
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso	Venta	52,390	52,390	52,390	52,390	52,390	52,390	52,390	52,390	52,390	52,390	52,390	52,390	628,683
INGRESOS OPERATIVOS	US\$	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	1,611,407.97	19,336,895.59
Consultas	26.23	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	1,189,409.72	14,272,916.67
Hospitalizacion	52.47	122,747.08	122,747.08	122,747.08	122,747.08	122,747.08	122,747.08	122,747.08	122,747.08	122,747.08	122,747.08	122,747.08	122,747.08	1,472,965.00
cirugías	400.00	199,252.45	199,252.45	199,252.45	199,252.45	199,252.45	199,252.45	199,252.45	199,252.45	199,252.45	199,252.45	199,252.45	199,252.45	2,391,029.44
partos	400.00	53,142.80	53,142.80	53,142.80	53,142.80	53,142.80	53,142.80	53,142.80	53,142.80	53,142.80	53,142.80	53,142.80	53,142.80	637,713.65
Concesionario Cafetería	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	2,469.14	29,629.63
Terapias	10.80	44,078.13	44,078.13	44,078.13	44,078.13	44,078.13	44,078.13	44,078.13	44,078.13	44,078.13	44,078.13	44,078.13	44,078.13	528,937.50
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension	308.64	308.64	308.64	308.64	308.64	308.64	308.64	308.64	308.64	308.64	308.64	308.64	308.64	3,703.70
EGRESOS OPERATIVOS	US\$	601,602.06	601,602.06	602,302.06	602,302.06	824,280.11	602,302.06	982,857.61	602,302.06	602,302.06	602,302.06	824,280.11	1,362,713.17	8,811,147.47
Remuneraciones Administrativos		128,848.77	128,848.77	128,848.77	128,848.77	197,800.59	128,848.77	247,058.64	128,848.77	128,848.77	128,848.77	197,800.59	365,268.52	2,038,718.46
Remuneraciones Personal Medico		285,956.79	285,956.79	285,956.79	285,956.79	438,983.02	285,956.79	548,302.47	285,956.79	285,956.79	285,956.79	438,983.02	810,648.15	4,524,570.99
Agua		11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	137,200.00
Energía Eléctrica		11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	137,200.00
Telefono + Cable + Internet		6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		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	60,000.00
Pago de limpieza y seguridad		80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	960,000.00
Utiles de Oficina		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipamiento		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		52,860.08	52,860.08	52,860.08	52,860.08	52,860.08	52,860.08	52,860.08	52,860.08	52,860.08	52,860.08	52,860.08	52,860.08	634,320.99
Fletes y Movilidades		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Gastos de Administración y Ventas		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Arbitrios Municipales		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos		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
SALDO DE CAJA OPERATIVO		1,009,805.91	1,009,805.91	1,009,105.91	1,009,105.91	787,127.85	1,009,105.91	628,550.35	1,009,105.91	1,009,105.91	1,009,105.91	787,127.85	248,694.80	10,525,748.12
Tasa de Cambio (\$ / .US \$)	= 3.24	cafetería	=	8,000	Partos	=	1,296							
Hospitalizacion	= 170	Otros	=	1,000	Cirugía	=	1,296							
Valor de consulta por paciente	= 85	Terapias	=	35										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 78: Flujo de caja año 4

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Actividades	37 mes	38 mes	39 mes	40 mes	41 mes	42 mes	43 mes	44 mes	45 mes	46 mes	47 mes	48 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Capacidad Instalada Hospitalizacion		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Atenciones por día	2,267													
Pacientes consultas	2,267	58,939	58,939	58,939	58,939	58,939	58,939	58,939	58,939	58,939	58,939	58,939	58,939	707,265
Pacientes Hospitalizacion	91	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	32,757
Pacientes cirugía	22	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	7,771
Pacientes Partos	5	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	1,959
Concesionario Cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias	204	6,121	6,121	6,121	6,121	6,121	6,121	6,121	6,121	6,121	6,121	6,121	6,121	73,447
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso	Venta	68,602	68,602	68,602	68,602	68,602	68,602	68,602	68,602	68,602	68,602	68,602	68,602	823,222
INGRESOS OPERATIVOS	US\$	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	2,571,848.93	30,862,187.17
Consultas	32.72	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	1,928,243.06	23,138,916.67
Hospitalizacion	65.43	178,614.64	178,614.64	178,614.64	178,614.64	178,614.64	178,614.64	178,614.64	178,614.64	178,614.64	178,614.64	178,614.64	178,614.64	2,143,375.65
cirugías	480.25	310,993.72	310,993.72	310,993.72	310,993.72	310,993.72	310,993.72	310,993.72	310,993.72	310,993.72	310,993.72	310,993.72	310,993.72	3,731,924.66
partos	400.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	65,286.00	783,432.00
Concesionario Cafetería	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	37,037.04
Terapias	13.89	85,007.81	85,007.81	85,007.81	85,007.81	85,007.81	85,007.81	85,007.81	85,007.81	85,007.81	85,007.81	85,007.81	85,007.81	1,020,093.75
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	7,407.41
EGRESOS OPERATIVOS	US\$	593,350.84	589,749.34	594,050.84	594,050.84	816,659.01	594,050.84	975,686.65	594,050.84	594,050.84	594,050.84	816,659.01	1,356,622.45	8,713,032.36
Remuneraciones Administrativos		130,026.23	130,026.23	130,026.23	130,026.23	199,608.16	130,026.23	249,316.36	130,026.23	130,026.23	130,026.23	199,608.16	368,606.48	2,057,349.04
Remuneraciones Personal Medico		285,956.79	285,956.79	285,956.79	285,956.79	438,983.02	285,956.79	548,302.47	285,956.79	285,956.79	285,956.79	438,983.02	810,648.15	4,524,570.99
Agua		12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	144,060.00
Energía Eléctrica		12,005.00	8,403.50	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	140,458.50
Teléfono + Cable + Internet		6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		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	60,000.00
Pago de limpieza y seguridad		80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	960,000.00
Útiles de Oficina		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipamiento		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	507,456.79
Fletes y Movilidades		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Gastos de Administración y Ventas		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Arbitrios Municipales		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos		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
SALDO DE CAJA OPERATIVO		1,978,498.09	1,982,099.59	1,977,798.09	1,977,798.09	1,755,189.92	1,977,798.09	1,596,162.28	1,977,798.09	1,977,798.09	1,977,798.09	1,755,189.92	1,215,226.48	22,149,154.81
Tasa de Cambio (S/. /US \$)	= 3.24	Cafetería	=	10,000	Partos	=	1,556							
Hospitalizacion	= 212	Otros	=	2,000	Cirugía	=	1,556							
Valor de consulta por paciente	= 106	Terapias	=	45										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 79: Flujo de caja año 5

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Actividades	49 mes	50 mes	51 mes	52 mes	53 mes	54 mes	55 mes	56 mes	57 mes	58 mes	59 mes	60 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Capacidad Instalada Hospitalizacion		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Atenciones por día	2,879													
Pacientes consultas	2,879	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	898,227
Pacientes Hospitalizacion	91	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	32,704
Pacientes cirugía	25	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9,120
Pacientes Partos	5	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1,827
Concesionario Cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias	259	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	93,277
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso	Venta	86,265	86,265	86,265	86,265	86,265	86,265	86,265	86,265	86,265	86,265	86,265	86,265	1,035,180
INGRESOS OPERATIVOS	US\$	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	37,977,234.49
Consultas	32.72	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	29,386,424.17
Hospitalizacion	65.43	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	2,139,896.80
cirugias	480.25	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	4,380,069.98
partos	400.00	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	730,880.03
Concesionario Cafetería	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	37,037.04
Terapias	13.89	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	1,295,519.06
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	7,407.41
EGRESOS OPERATIVOS	US\$	848,553.41	848,553.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	849,253.41	1,446,120.69	849,253.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	2,042,287.98	12,675,848.13
Remuneraciones Administrativos		171,187.19	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	171,187.19	328,239.66	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	485,292.13	2,708,621.11
Remuneraciones Personal Medico		479,398.15	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	479,398.15	919,212.96	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	1,359,027.78	7,585,310.19
Agua		12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	151,263.00
Energia Electrica		12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	144,060.00
Telefono + Cable + Internet		6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		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	60,000.00
Pago de limpieza y seguridad		100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	1,200,000.00
Utiles de Oficina		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipamiento		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	507,456.79
Fletes y Movilidades		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Gastos de Administracion y Ventas		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Arbitrios Municipales		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos		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
SALDO DE CAJA OPERATIVO		2,316,216.13	2,316,216.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	2,315,516.13	1,718,648.85	2,315,516.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	1,122,481.56	25,301,386.36
Tasa de Cambio (\$/. /US \$)	= 3.24	Cafetería	=	10,000	Partos	=	1,556							
Hospitalizacion	= 212	Otros	=	2,000	Cirugia	=	1,556							
Valor de consulta por paciente	= 106	Terapias	=	45										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 80: Flujo de caja año 6

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Actividades	61 mes	62 mes	63 mes	64 mes	65 mes	66 mes	67 mes	68 mes	69 mes	70 mes	71 mes	72 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Capacidad Instalada Hospitalizacion		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Atenciones por día	2879													
Pacientes consultas	2,879	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	898227
Pacientes Hospitalizacion	91	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	32704
Pacientes cirugía	25	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9120
Pacientes Partos	5	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1827
Concesionario Cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias	259	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	93277
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso	Venta	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	1035180
INGRESOS OPERATIVOS	US\$	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	37,977,234.49
Consultas	32.72	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	29,386,424.17
Hospitalizacion	65.43	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	2,139,896.80
cirugías	480.25	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	4,380,069.98
partos	400.00	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	730,880.03
Concesionario Cafetería	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	37,037.04
Terapias	13.89	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	1,295,519.06
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	7,407.41
EGRESOS OPERATIVOS	US\$	848,553.41	848,553.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	849,253.41	1,446,120.69	849,253.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	2,042,287.98	12,675,848.13
Remuneraciones Administrativos		171,187.19	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	171,187.19	328,239.66	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	485,292.13	2,708,621.11
Remuneraciones Personal Medico		479,398.15	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	479,398.15	919,212.96	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	1,359,027.78	7,585,310.19
Agua		12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	151,263.00
Energía Eléctrica		12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	144,060.00
Teléfono + Cable + Internet		6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		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	60,000.00
Pago de limpieza y seguridad		100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	1,200,000.00
Útiles de Oficina		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipamiento		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	507,456.79
Fletes y Movilidades		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Gastos de Administración y Ventas		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Arbitrios Municipales		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos		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
SALDO DE CAJA OPERATIVO		2,316,216.13	2,316,216.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	2,315,516.13	1,718,648.85	2,315,516.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	1,122,481.56	25,301,386.36
Tasa de Cambio (\$/ .US \$)	= 3.24	Cafetería	=	10,000	Cirugía	=	1,556							
Hospitalizacion	= 212	Otros	=	2,000	Partos	=	1,556							
Valor de consulta por paciente	= 106	Terapias	=	45										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 81: Flujo de caja año 7

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Actividades	73 mes	74 mes	75 mes	76 mes	77 mes	78 mes	79 mes	80 mes	81 mes	82 mes	83 mes	84 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Capacidad Instalada Hospitalizacion		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Atenciones por día	2879													
Pacientes consultas	2,879	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	898227
Pacientes Hospitalizacion	91	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	32704
Pacientes cirugía	25	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9120
Pacientes Partos	5	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1827
Concesionario cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias	259	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	93277
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso	Venta	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	1035180
INGRESOS OPERATIVOS	US\$	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	37,977,234.49
Consultas	32.72	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	29,386,424.17
Hospitalizacion	65.43	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	2,139,896.80
cirugías	480.25	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	4,380,069.98
partos	400.00	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	730,880.03
Concesionario cafetería	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	37,037.04
Terapias	13.89	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	1,295,519.06
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	7,407.41
EGRESOS OPERATIVOS	US\$	848,553.41	848,553.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	849,253.41	1,446,120.69	849,253.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	2,042,287.98	12,675,848.13
Remuneraciones Administrativos		171,187.19	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	171,187.19	328,239.66	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	485,292.13	2,708,621.11
Remuneraciones Personal Medico		479,398.15	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	479,398.15	919,212.96	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	1,359,027.78	7,585,310.19
Agua		12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	151,263.00
Energía Eléctrica		12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	144,060.00
Teléfono + Cable + Internet		6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		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	60,000.00
Pago de limpieza y seguridad		100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	1,200,000.00
Útiles de Oficina		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipamiento		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	507,456.79
Fletes y Movilidades		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Gastos de Administración y Ventas		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Arbitrios Municipales		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos		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
SALDO DE CAJA OPERATIVO		2,316,216.13	2,316,216.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	2,315,516.13	1,718,648.85	2,315,516.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	1,122,481.56	25,301,386.36
Tasa de Cambio (\$ / US \$)	= 3.24	cafetería	=	10,000	Cirugía	=	1,556							
Hospitalizacion	= 212	Otros	=	2,000	Partos	=	1,556							
Valor de consulta por paciente	= 106	Terapias	=	45										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 82: Flujo de caja año 8

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Actividades	85 mes	86 mes	87 mes	88 mes	89 mes	90 mes	91 mes	92 mes	93 mes	94 mes	95 mes	96 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Capacidad Instalada Hospitalizacion		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Atenciones por día	2,879													
Pacientes consultas	2,879	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	898227
Pacientes Hospitalizacion	91	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	32704
Pacientes cirugía	25	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9120
Pacientes Partos	5	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1827
Concesionario cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias	259	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	93277
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso	Venta	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	1035180
INGRESOS OPERATIVOS	US\$	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	37,977,234.49
Consultas	32.72	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	29,386,424.17
Hospitalizacion	65.43	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	2,139,896.80
cirugías	480.25	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	4,380,069.98
partos	400.00	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	730,880.03
Concesionario cafetería	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	37,037.04
Terapias	13.89	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	1,295,519.06
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	7,407.41
EGRESOS OPERATIVOS	US\$	848,553.41	848,553.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	849,253.41	1,446,120.69	849,253.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	2,042,287.98	12,675,848.13
Remuneraciones Administrativos		171,187.19	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	171,187.19	328,239.66	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	485,292.13	2,708,621.11
Remuneraciones Personal Medico		479,398.15	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	479,398.15	919,212.96	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	1,359,027.78	7,585,310.19
Agua		12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	151,263.00
Energía Eléctrica		12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	144,060.00
Teléfono + Cable + Internet		6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		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	60,000.00
Pago de limpieza y seguridad		100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	1,200,000.00
Útiles de Oficina		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipamiento		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	507,456.79
Fletes y Movilidades		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Gastos de Administración y Ventas		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Arbitrios Municipales		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos		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
SALDO DE CAJA OPERATIVO		2,316,216.13	2,316,216.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	2,315,516.13	1,718,648.85	2,315,516.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	1,122,481.56	25,301,386.36
Tasa de Cambio (\$ / .US \$)	= 3.24	cafetería	=	10,000	Cirugía	=	1,556							
Hospitalizacion	= 212	Otros	=	2,000	Partos	=	1,556							
Valor de consulta por paciente	= 106	Terapias	=	45										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 83: Flujo de caja año 9

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Actividades	95 mes	96 mes	97 mes	98 mes	99 mes	100 mes	101 mes	102 mes	103 mes	104 mes	105 mes	106 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Capacidad Instalada Hospitalizacion		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
atenciones por día	2879													
Pacientes consultas	2,879	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	898227
Pacientes Hospitalizacion	91	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	32704
Pacientes cirugía	25	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9120
Pacientes Partos	5	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1827
Concesionario cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias	259	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	93277
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso	Venta	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	1035180
INGRESOS OPERATIVOS	US\$	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	37,977,234.49
Consultas	32.72	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	29,386,424.17
Hospitalizacion	65.43	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	2,139,896.80
cirugias	480.25	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	4,380,069.98
partos	400.00	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	730,880.03
Concesionario cafetería	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	37,037.04
Terapias	13.89	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	1,295,519.06
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	7,407.41
EGRESOS OPERATIVOS	US\$	848,553.41	848,553.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	849,253.41	1,446,120.69	849,253.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	2,042,287.98	12,675,848.13
Remuneraciones Administrativos		171,187.19	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	171,187.19	328,239.66	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	485,292.13	2,708,621.11
Remuneraciones Personal Medico		479,398.15	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	479,398.15	919,212.96	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	1,359,027.78	7,585,310.19
Agua		12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	151,263.00
Energia Electrica		12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	144,060.00
Telefono + Cable + Internet		6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		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	60,000.00
Pago de limpieza y seguridad		100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	1,200,000.00
Utiles de Oficina		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipamiento		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	507,456.79
Fletes y Movilidades		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Gastos de Administracion y Ventas		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Arbitrios Municipales		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos		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
SALDO DE CAJA OPERATIVO		2,316,216.13	2,316,216.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	2,315,516.13	1,718,648.85	2,315,516.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	1,122,481.56	25,301,386.36
Tasa de Cambio (\$/. /US \$)	= 3.24	Cafetería	=	10,000	Cirugia	=	1,556							
Hospitalizacion	= 212	Otros	=	2,000	Partos	=	1,556							
Valor de consulta por paciente	= 106	Terapias	=	45										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 84: Flujo de caja año 10

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Actividades	105 mes	106 mes	107 mes	108 mes	109 mes	110 mes	111 mes	112 mes	113 mes	114 mes	115 mes	116 mes	ANUAL
Capacidad Instalada Consultas - Lab.		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Capacidad Instalada Hospitalizacion		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Atenciones por día	2879													
Pacientes consultas	2,879	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	74,852	898227
Pacientes Hospitalizacion	91	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	32704
Pacientes cirugía	25	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9120
Pacientes Partos	5	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1827
Concesionario cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Terapias	259	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	7,773	93277
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Capacidad Instalada en Uso	Venta	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	86265	1035180
INGRESOS OPERATIVOS	US\$	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	3,164,769.54	37,977,234.49
Consultas	32.72	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	2,448,868.68	29,386,424.17
Hospitalizacion	65.43	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	178,324.73	2,139,896.80
cirugías	480.25	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	365,005.83	4,380,069.98
partos	400.00	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	60,906.67	730,880.03
Concesionario cafetería	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	3,086.42	37,037.04
Terapias	13.89	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	107,959.92	1,295,519.06
Otros: Librería, Bazar, Cursos Extension	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	617.28	7,407.41
EGRESOS OPERATIVOS	US\$	848,553.41	848,553.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	849,253.41	1,446,120.69	849,253.41	849,253.41	849,253.41	1,197,406.10	2,042,287.98	12,675,848.13
Remuneraciones Administrativos		171,187.19	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	171,187.19	328,239.66	171,187.19	171,187.19	171,187.19	262,795.90	485,292.13	2,708,621.11
Remuneraciones Personal Medico		479,398.15	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	479,398.15	919,212.96	479,398.15	479,398.15	479,398.15	735,942.13	1,359,027.78	7,585,310.19
Agua		12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	12,605.25	151,263.00
Energia Electrica		12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	12,005.00	144,060.00
Telefono + Cable + Internet		6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	6,419.75	77,037.04
Mantenimiento y Repuestos		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	60,000.00
Pago de limpieza y seguridad		100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	1,200,000.00
Utiles de Oficina		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Seguros infraestructura y equipamiento		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Pago servicio marketing		42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	42,288.07	507,456.79
Fletes y Movilidades		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Gastos de Administracion y Ventas		150.00	150.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	150.00	4,950.00
Arbitrios Municipales		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Otros Gastos		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
SALDO DE CAJA OPERATIVO		2,316,216.13	2,316,216.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	2,315,516.13	1,718,648.85	2,315,516.13	2,315,516.13	2,315,516.13	1,967,363.45	1,122,481.56	25,301,386.36
Tasa de Cambio (\$/. /US \$)	= 3.24	Cafetería	=	10,000	Cirugia	=	1,556							
Hospitalizacion	= 212	Otros	=	2,000	Partos	=	1,556							
Valor de consulta por paciente	= 106	Terapias	=	45										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 85: Cálculo del Flujo de caja con IGV (dólares)

INVERSION	-23,095,110.10										
INGRESOS		8,265,052.99	12,911,025.62	19,336,895.59	30,862,187.17	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49
EGRESOS		-7,127,009.60	-7,249,720.12	-8,811,147.47	-8,713,032.36	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13
FLUJO DE CAJA LIBRE	-23,095,110.10	1,138,043.39	5,661,305.50	10,525,748.12	22,149,154.81	25,301,386.36	25,301,386.36	25,301,386.36	25,301,386.36	25,301,386.36	25,301,386.36

Fuente: Elaboración propia

Tabla 86: Cálculo del Flujo de caja sin IGV (dólares)

INVERSION	-19,572,127.20										
INGRESOS		7,004,282.20	10,941,547.14	16,387,199.65	26,154,395.91	32,184,097.03	32,184,097.03	32,184,097.03	32,184,097.03	32,184,097.03	32,184,097.03
EGRESOS		-6,773,468.73	-6,884,362.59	-8,468,253.87	-8,387,947.43	-12,312,504.88	-12,312,504.88	-12,312,504.88	-12,312,504.88	-12,312,504.88	-12,312,504.88
FLUJO DE CAJA LIBRE	-19,572,127.20	230,813.46	4,057,184.55	7,918,945.78	17,766,448.48	19,871,592.14	19,871,592.14	19,871,592.14	19,871,592.14	19,871,592.14	19,871,592.14

Fuente: Elaboración propia

Tabla 87: Cálculo del Presupuesto de IGV (dólares)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IGV RECIBIDO		1,260,770.80	1,969,478.48	2,949,695.94	4,707,791.26	5,793,137.46	5,793,137.46	5,793,137.46	5,793,137.46	5,793,137.46	5,793,137.46
IGV PAGADO	-3,522,982.90	-353,540.87	-365,357.53	-342,893.60	-325,084.93	-363,343.24	-363,343.24	-363,343.24	-363,343.24	-363,343.24	-363,343.24
IGV A PAGAR SIN CONTAR CF AÑO 0		-907,229.93	-1,604,120.95	-2,606,802.34	-4,382,706.33	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22
CREDITO FISCAL AÑO 0	3,522,982.90	2,615,752.97	1,011,632.02	-	-	0	0	0	0		0
IGV NETO		0	0	- 1,595,170.32	-4,382,706.33	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 88: Cálculo de las depreciaciones de edificaciones e instalaciones físicas

EDIFICACIONES E INSTALACIONES FISICAS	Cantidad	P. U.	ToTal		
Obras Civiles 05 pisos (10000 m2 x 595 US\$/m2)- 01 Sotano	10,000	595	5,950,000		
Demolicion, vol. y elim.y sotanos	5,500	125	687,500		
Implementacion Equipos edificaciones, ascensores y otros	1	4,398,607	4,398,607		
TOTAL EDIFICACIONES E INSTALACIONES FISICAS		US \$	13,511,107	Depreciación	1,103,610.66

Fuente: Elaboración propia

Tabla 89: Cálculo de las depreciaciones de equipos eléctricos y comunicaciones

EQUIPO ELECTRICO Y COMUNICACIONES	Cantidad	P. U.	ToTal	VIDA UTIL	VALOR DE LIQUIDACION	INGRESO TOTAL	DEPRECIACION ANUAL
Teléfono + Cable + Internet	4	536	2,143				
Equipo de Sonido Digital Completo	4	1,500	6,000	4	375	1,500	1,500.00
Sistema de Sonido Externo (altavoz + amplificador)	5	7,500	37,500	4	1,875	9,375	9,375.00
Televisor 55 Plg. LED	25	1,950	48,750	4	488	12,188	12,187.50
Televisor 40 Plg. LED	75	819	61,425	4	205	15,356	15,356.25
EQUIPO ELECTRICO Y COMUNICACIONES		US \$	155,818		2,942		38,418.75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 90: Cálculo de las depreciaciones de equipos de imágenes (dólares)

EQUIPO DE IMÁGENES	Cantidad	P. U.	ToTal	Vida Util	Valor de Liquidación	Ingreso Total	DEPRECIACION ANUAL
TOMOGRFO DE 64 CORTES	1	385,000	385,000	4	96,250	96,250	96,250.00
01 RAYOS X	1	245,000	245,000	5	49,000	49,000	49,000.00
01 EQUIPO DE RAYOS X PORTATIL	1	78,620	78,620	5	15,724	15,724	15,724.00
DENSITOMETRO	1	100,000	100,000	4	25,000	25,000	25,000.00
01 MAMOGRAFO	1	164,068	164,068	4	41,017	41,017	41,017.00
02 ECOGRAFOS 4 D	2	98,276	196,552	3	65,517	131,034	32,758.62
01 ECOCARDIOGRAFOS	1	98,276	98,276	3	32,759	32,759	32,758.67
SISTEMAS DE COMPUTO PARA INFORMES, ESCRITORIOS, ETC	1	21,620	21,620	10	0	0	2,162.00
SISTEMA DE PACS Y SYNGOVIA	1	340,965	340,965	10	0	0	34,096.50
RESONADOR MAGNETICO	1	915,324	915,324	5	183,065	183,065	183,064.80
01 ANGIOGRAFO	1	400,000	400,000	5	80,000	80,000	80,000.00
TOTAL EQUIPOS IMÁGENES			2,945,425		588,332	653,849	591,831.59

Fuente: Elaboración propia

Tabla 91: Cálculo de las depreciaciones de equipos de cómputo

EQUIPO DE COMPUTO	Cantidad	P. U.	ToTal	Vida Util	Valor de Liquidación	greso Tot	DEPRECIACION ANUAL
Computadoras (02 Salas de Computo)	50	1,000	50,000	3	333	16,667	16,667
Modulos de Computo	50	150	7,500	6	25	1,250	1,250
Fotocopiadora Color	2	500	1,000	3	167	333	333
TOTAL EQUIPO COMPUTO		US \$	58,500		525	18,250	18,250

Fuente: Elaboración propia

Tabla 92: Cálculo de las depreciaciones de equipamiento médico

EQUIPAMIENTO MEDICO	Cantidad	P. U.	ToTal	Vida Util	Valor de Liquidación	Ingreso Total	DEPRECIACION ANUAL
Equipamiento Medico	1	3,752,377	3,752,377	5	750,475	750,475	750,475
TOTAL EQUIPO COMPLEMENTARIO		US \$	3,752,377		750,475	750,475	750,475.31

Fuente: Elaboración propia

Tabla 93: Calendario de inversiones de reposición (dólares)

CALENDARIO DE INVERSIONES DE REPOSICION										
ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOMOGRAFO DE 64 CORTES				385,000.00				385,000.00		
01 RAYOS X					245,000.00					
01 EQUIPO DE RAYOS X PORTATIL					78,620.00					
DENSITOMETRO				100,000.00				100,000.00		
01 MAMOGRAFO				164,068.00				164,068.00		
02 ECOGRAFOS 4 D			196,551.72			196,551.72			196,551.72	
01 ECOCARDIOGRAFOS			98,276.00			98,276.00			98,276.00	
RESONADOR MAGNETICO					915,324.00					
01 ANGIOGRAFO					400,000.00					
Equipamiento Medico					3,752,376.54					
Equipo de Sonido Digital Completo				6,000.00				6,000.00		
Sistema de Sonido Externo (altavoz + amplificador)				37,500.00				37,500.00		
Televisor 55 Plg. LED				48,750.00				48,750.00		
Televisor 40 Plg. LED				61,425.00				61,425.00		
Computadoras			50,000.00			50,000.00			50,000.00	
TOTAL			344,827.72	802,743.00	5,391,320.54	344,827.72		802,743.00	344,827.72	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 94: Calendario de liquidación de activos (dólares)

CALENDARIO DE LIQUIDACION DE ACTIVOS										
ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOMOGRFO DE 16 CORTES				96,250.00				96,250.00		
01 RAYOS X					49,000.00					
01 EQUIPO DE RAYOS X PORTATIL					15,724.00					
DENSITOMETRO				25,000.00				25,000.00		
01 MAMOGRAFO				41,017.00				41,017.00		
02 ECOGRAFOS 4 D			65,517.24			65,517.24			65,517.24	
01 ECOCARDIOGRAFOS			32,758.67			32,758.67			32,758.67	
RESONADOR MAGNETICO					183,064.80					
01 ANGIOGRAFO					80,000.00					
Equipamiento Medico					750,475.31					
Equipo de Sonido Digital Completo				375.00				375.00		
Sistema de Sonido Externo (altavoz + amplificador)				1,875.00				1,875.00		
Televisor 55 Plg. LED				487.50				487.50		
Televisor 40 Plg. LED				204.75				204.75		
Computadoras			333.33			333.33			333.33	
TOTAL			98,609.24	165,209.25	1,078,264.11	98,609.24		165,209.25	98,609.24	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 95: Estado de balance general proyectados a 10 años (dólares)

PARTIDAS	AÑO 0	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO	7 AÑO	8 AÑO	9 AÑO	10 AÑO
ACTIVO											
Activo corriente neto											
Caja y Bancos	7,240,184.35	8,130,276.15	12,579,758.35	17,224,244.10	29,650,882.70	44,682,745.74	58,960,968.96	73,100,926.68	87,285,907.07	101,352,231.15	115,276,051.75
Activo no corriente	7,240,184.35	8,130,276.15	12,579,758.35	17,224,244.10	29,650,882.70	44,682,745.74	58,960,968.96	73,100,926.68	87,285,907.07	101,352,231.15	115,276,051.75
Activo Fijo	20,759,815.65	20,759,815.65	20,759,815.65	20,759,815.65	20,759,815.65	20,759,815.65	20,759,815.65	20,759,815.65	20,759,815.65	20,759,815.65	20,759,815.65
Depreciación acumulada	-	- 2,525,666.30	- 5,051,332.60	- 7,576,998.90	- 10,102,665.20	- 12,628,331.50	- 15,153,997.80	- 17,679,664.10	- 20,205,330.40	- 22,730,996.70	- 25,256,663.00
TOTAL ACTIVO	28,000,000.00	26,364,425.50	28,288,241.40	30,407,060.85	40,308,033.16	52,814,229.89	64,566,786.81	76,181,078.24	87,840,392.32	99,381,050.10	110,779,204.40
PASIVO											
Pasivo no corriente											
Deuda	28,000,000.00	28,000,000.00	28,000,000.00	24,737,725.62	21,410,205.76	18,016,135.50	14,554,183.83	11,022,993.14	7,421,178.62	3,747,327.82	
			-								
PATRIMONIO											
Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad	-	- 1,635,574.50	288,241.40	5,669,335.23	18,897,827.40	34,798,094.39	50,012,602.98	65,158,085.10	80,419,213.70	95,633,722.28	110,779,204.40
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28,000,000.00	26,364,425.50	28,288,241.40	30,407,060.85	40,308,033.16	52,814,229.89	64,566,786.81	76,181,078.24	87,840,392.32	99,381,050.10	110,779,204.40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 96: Estado de resultados proyectado a 10 años (dólares)

PARTIDAS	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO	7 AÑO	8 AÑO	9 AÑO	10 AÑO
Ventas Netas	17,855,820.18	27,951,686.94	42,064,141.83	59,192,270.54	73,469,129.25	72,638,913.26	72,555,346.11	72,695,353.95	72,638,913.26	72,555,346.11
Costos variables	- 10,851,537.98	- 17,010,139.80	- 25,445,993.67	- 32,867,276.37	- 40,371,249.08	- 40,371,249.08	- 40,371,249.08	- 40,371,249.08	- 40,371,249.08	- 40,371,249.08
UTILIDAD BRUTA	7,004,282.20	10,941,547.14	16,618,148.16	26,324,994.18	33,097,880.17	32,267,664.18	32,184,097.03	32,324,104.87	32,267,664.18	32,184,097.03
Gastos operativos	-5,057,304.40	-5,241,929.29	-7,148,613.61	-7,508,868.55	-11,433,248.33	-11,433,248.33	-11,433,248.33	-11,433,248.33	-11,433,248.33	-11,433,248.33
Gastos administrativos	-1,964,115.92	-2,029,764.07	-1,904,964.43	-1,806,027.40	-2,018,573.58	-2,018,573.58	-2,018,573.58	-2,018,573.58	-2,018,573.58	-2,018,573.58
Depreciación	-2,525,666.30	-2,525,666.30	-2,525,666.30	-2,525,666.30	-2,525,666.30	-2,525,666.30	-2,525,666.30	-2,525,666.30	-2,525,666.30	-2,525,666.30
UTILIDAD OPERATIVA	-2,542,804.43	1,144,187.48	5,038,903.82	14,484,431.93	17,120,391.95	16,290,175.96	16,206,608.81	16,346,616.65	16,290,175.96	16,206,608.81
Gastos Financieros	-560,000.00	-560,000.00	-560,000.00	-494,754.51	-428,204.12	-360,322.71	291,083.68	-220,459.86	-148,423.57	-74,946.56
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3,102,804.43	584,187.48	4,478,903.82	13,989,677.42	16,692,187.84	15,929,853.25	16,497,692.49	16,126,156.79	16,141,752.39	16,131,662.25
Impuesto a la Renta	-	- 175,256.24	- 1,343,671.15	- 4,196,903.23	- 5,007,656.35	- 4,778,955.98	- 4,949,307.75	- 4,837,847.04	- 4,842,525.72	- 4,839,498.68
UTILIDAD NETA	-3,102,804.43	408,931.23	3,135,232.67	9,792,774.19	11,684,531.49	11,150,897.28	11,548,384.74	11,288,309.75	11,299,226.67	11,292,163.58

Fuente: Elaboración propia

Tabla 97: Estado de flujos proyectados – Horizonte 10 años (dólares)

FLUJO DE CAJA			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS			0	8,265,052.99	12,911,025.62	19,336,895.59	30,862,187.17	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49	37,977,234.49
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS			0	-7,127,009.60	-7,249,720.12	-8,811,147.47	-8,713,032.36	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13
LIQUIDACION DE ACTIVOS						98,609.24	165,209.25	1,078,264.11	98,609.24		165,209.25	98,609.24	0.00
BONO POR PROCEDIMIENTO ENVIADO	3%			-247,951.59	-387,330.77	-580,106.87	-925,865.62	-1,139,317.03	-1,139,317.03	-1,139,317.03	-1,139,317.03	-1,139,317.03	-1,139,317.03
UTILIDAD BRUTA			0	890,091.80	5,273,974.73	10,044,250.49	21,388,498.44	25,240,333.44	24,260,678.57	24,162,069.33	24,327,278.58	24,260,678.57	24,162,069.33
DEPRECIACION EQUIPOS IMÁGENES				-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59
DEPRECIACION EDIFICIO				-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66
DEPRECIACION EQUIPOS MEDICOS				-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31
DEPRECIACION SISTEMA COMPUTO Y COMUNIC				-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES				-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00
VALOR EN LIBROS						0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
UTILIDAD OPERATIVA				-1,635,574.50	2,748,308.43	7,518,584.19	18,862,832.14	22,714,667.14	21,735,012.27	21,636,403.03	21,801,612.28	21,735,012.27	21,636,403.03
IMPUESTO A LA RENTA	30%			0.00	-824,492.53	-2,255,575.26	-5,658,849.64	-6,814,400.14	-6,520,503.68	-6,490,920.91	-6,540,483.68	-6,520,503.68	-6,490,920.91
UTILIDAD NETA				-1,635,574.50	1,923,815.90	5,263,008.93	13,203,982.50	15,900,267.00	15,214,508.59	15,145,482.12	15,261,128.60	15,214,508.59	15,145,482.12
DEPRECIACION EQUIPOS IMÁGENES				591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59
DEPRECIACION EDIFICIO				1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66
DEPRECIACION EQUIPOS MEDICOS				750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31
DEPRECIACION SISTEMA COMPUTO Y COMUNIC				56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES				23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00
INVERSION													
ACTIVOS FIJOS			-20,759,815.65										
CAPITAL DE TRABAJO			-7,144,647										
INVERSIONES DE REPOSICION						-344,827.72	-802,743.00	-5,391,320.54	-344,827.72		-802,743.00	-344,827.72	0.00
PAGO DE IGV				0.00	0.00	-1,595,170.32	-4,382,706.33	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22	-5,429,794.22
FLUJO ECONOMICO			-27,904,462.91	890,091.80	4,449,482.20	5,848,677.19	10,544,199.47	7,604,818.53	11,965,552.95	12,241,354.20	11,554,257.68	11,965,552.95	12,241,354.20
FLUJO DE LA DEUDA													
DEUDA			28,000,000.00										
Amortización del Capital				0.00	0.00	-3,262,274.38	-3,327,519.86	-3,394,070.26	-3,461,951.67	-3,531,190.70	-3,601,814.51	-3,673,850.80	-3,747,327.82
Intereses		0.00		-560,000.00	-560,000.00	-560,000.00	-494,754.51	-428,204.12	-360,322.71	291,083.68	-220,459.86	-148,423.57	-74,946.56
Efecto fiscal intereses				168,000.00	168,000.00	168,000.00	148,426.35	128,461.23	108,096.81	-87,325.10	66,137.96	44,527.07	22,483.97
TOTAL FLUJO DE LA DEUDA			28,000,000.00	-392,000.00	-392,000.00	-3,654,274.38	-3,673,848.02	-3,693,813.14	-3,714,177.56	-3,327,432.13	-3,756,136.42	-3,777,747.30	-3,799,790.41
TOTAL RESULTADO FLUJO FINANCIERO			95,537.09	498,091.80	4,057,482.20	2,194,402.81	6,870,351.45	3,911,005.39	8,251,375.39	8,913,922.08	7,798,121.26	8,187,805.64	8,441,563.79

Fuente: Elaboración propia

Tabla 98: Indicadores financieros de rentabilidad (dólares)

VANE	53,641,320
TIRE	21.43%
VANF	22,043,326

Fuente: Elaboración propia

Tabla 99: Saldo de caja acumulado (dólares)

SALDO DE CAJA ANUAL	95,537.09	498,091.80	4,057,482.20	2,194,402.81	6,870,351.45	3,911,005.39	8,251,375.39	8,913,922.08	7,798,121.26	8,187,805.64	8,441,563.79
VALOR ACTUALIZADO		491,214.80	3,946,214.73	2,104,759.54	6,498,709.65	3,648,368.02	7,590,993.43	8,087,292.45	6,977,283.09	7,224,801.68	7,345,872.00
SALDO DE CAJA INICIAL	0	95,537.09	586,751.89	4,532,966.62	6,637,726.16	13,136,435.80	16,784,803.82	24,375,797.25	32,463,089.70	39,440,372.79	46,665,174.47
SALDO DE CAJA ACUMULADO	95,537.09	586,751.89	4,532,966.62	6,637,726.16	13,136,435.80	16,784,803.82	24,375,797.25	32,463,089.70	39,440,372.79	46,665,174.47	54,011,046.47

Fuente: Elaboración propia

Tabla 100: Recuperación de la inversión (dólares)

	INVERSION X RECUPERAR	FCL ACTUALIZADO	FCL
AÑO 0	-28,000,000	-28,000,000.00	
1	-27,122,197.43	877,802.57	890,092
2	-22,794,732.43	4,327,465.00	4,449,482
3	-17,184,978.82	5,609,753.61	5,848,677
4	-7,211,152.69	9,973,826.13	10,544,199
5	-117,023.71	7,094,128.98	7,604,819
6	10,890,890.67	11,007,914.38	11,965,553
7	21,997,046.92	11,106,156.25	12,241,354
8	32,335,091.70	10,338,044.77	11,554,258
9	42,893,323.14	10,558,231.45	11,965,553
10	53,545,783.20	10,652,460.06	12,241,354

Fuente: Elaboración propia

8.10 Análisis de sensibilidad por variables y escenarios:

Las evaluaciones financieras se realizan en base a estimaciones; es probable que las variables críticas del proyecto pudiesen sufrir algunos cambios en sus valores ante determinados factores, motivando una alteración del flujo de caja proyectado. Por ello analizaremos las variables más importantes que afectan a nuestro proyecto como son: la demanda, el precio y los costos. El análisis de sensibilidad de estos escenarios lo haremos primero en forma unidimensional, para luego terminar con uno multidimensional del proyecto.

A. Análisis de sensibilidad por variable unidimensional de demanda: En el escenario optimista consideraremos que hay un incremento en la demanda de 20%, y en el escenario pesimista consideraremos que hay una disminución de la demanda esperada en 40%. Al aplicar estos cambios en la demanda, nuestra tasa de ocupabilidad de la clínica en los tres escenarios sería:

Tabla 101: Ocupabilidad de la clínica en los distintos escenarios según la demanda

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONSERVADOR	25%	39%	58%	76%	96%	96%	96%	96%	96%	96%
OPTIMISTA	30%	47%	70%	91%	115%	115%	115%	115%	115%	115%
PESIMISTA	15%	23%	35%	45%	58%	58%	58%	58%	58%	58%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 102: Análisis de sensibilidad de la variable demanda (dólares)

	CONSERVADOR	OPTIMISTA	PESIMISTA
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%	25%	25%
VAN S/.	53,641,320.29	82,915,823.98	-4,907,687.08
VAN * PROPABILIDAD	26,820,660.15	20,728,956.00	-1,226,921.77
VAN(.E) = u			46,322,694.37

DETERMINACION DE LA DESVIACION ESTANDAR			
VAN-VAN(.E)	7,318,625.92	36,593,129.61	-51,230,381.45
(VAN-VAN(.E))^2	53,562,285,367.818	1,339,057,134,599,650	2,624,551,983,588,960
(VAN-VAN(.E))^2 * PROBABILIDAD	26,781,142,683,908.80	334,764,283,649,913.00	656,137,995,897,239.00
VARIANZA			1,017,683,422,231,060.00
DESVIACION ESTANDAR S/.	σ		31,901,151

u + σ			78,223,845.17
u - σ			14,421,543.57

Fuente: Elaboración propia

14,421,543.57	46,322,694.37	78,223,845.17

PROBABILIDAD QUE SEA MENOR A 14	15.87%	68.27%	84.13%	PROBABILIDAD QUE SEA MENOR A 78
68.27% PROBABILIDAD QUE EL VAN ESTE ENTRE 14 Y 78 ES DEL 84.13%				

**DETERMINACION QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO (QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE)/ METODO BURDO
ES DECIR QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO**

PROBABILIDAD QUE EL VAN SEA MENOR A CERO	7.32%	PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO NO SEA RENTABLE
PROBABILIDAD QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO	92.68%	PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE

B. Análisis de sensibilidad por variable unidimensional de Precio: En el escenario optimista consideraremos que hay un incremento en el precio de 30%, y en el escenario pesimista consideraremos que hay una disminución del precio de 40%.

Tabla 103: Escenario de la variable precio

CONSERVADOR	NORMAL
OPTIMISTA	AUMENTA 30%
PESIMISTA	DISMINUYE 40%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 104: Análisis de sensibilidad de la variable precio (dólares)

	CONSERVADOR	OPTIMISTA	PESIMISTA
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%	25%	25%
VAN S/.	53,641,320.29	96,709,034.77	-3,822,516.62
VAN * PROPABILIDAD	26,820,660.15	24,177,258.69	-955,629.16
VAN(.E) = u			50,042,289.68

DETERMINACION DE LA DESVIACION ESTANDAR			
VAN-VAN(.E)	3,599,030.61	46,666,745.09	-53,864,806.30
(VAN-VAN(.E)) ²	12,953,021,319,093	2,177,785,096,992,060	2,901,417,358,086,230
(VAN-VAN(.E)) ² * PROBABILIDAD	6,476,510,659,546.37	544,446,274,248,016.00	725,354,339,521,557.00
VARIANZA			1,276,277,124,429,120.00
DESVIACION ESTANDAR S/.	σ		35,725,021
u + σ			85,767,310.67
u - σ			14,317,268.70

Fuente: Elaboración propia

	14,317,268.70	50,042,289.68	85,767,310.67	
PROBABILIDAD QUE SEA MENOR A 14	15.87%	68.27%	84.13%	PROBABILIDAD QUE SEA MENOR A 85
		68.27% PROBABILIDAD QUE EL VAN ESTE ENTRE 14 Y 85 ES DEL 68.27%		

**DETERMINACION QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO (QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE)/ METODO BURDO
ES DECIR QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO**

PROBABILIDAD QUE EL VAN SEA MENOR A CERO	8.06%	PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO NO SEA RENTABLE
PROBABILIDAD QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO	91.94%	PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE

C. Análisis de sensibilidad por variable unidimensional de costos: En el escenario optimista consideraremos que hay una disminución en el costo de 30%, y en el escenario pesimista consideraremos que hay un aumento del costo en 40%.

Tabla 105: Escenarios de las variables costo

CONSERVADOR	NORMAL
OPTIMISTA	DISMINUYE 30%
PESIMISTA	AUMENTA 40%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 106: Análisis de sensibilidad de la variable costo (dólares)

	CONSERVADOR	OPTIMISTA	PESIMISTA
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%	25%	25%
VAN S/.	53,641,320.29	70,598,544.70	31,031,687.75
VAN * PROPABILIDAD	26,820,660.15	17,649,636.18	7,757,921.94
VAN(.E) = u			52,228,218.26

DETERMINACION DE LA DESVIACION ESTANDAR			
VAN-VAN(.E)	1,413,102.03	18,370,326.44	-21,196,530.51
(VAN-VAN(.E))^2	1,996,857,356.364	337,468,893,576.600	449,292,905,587.010
(VAN-VAN(.E))^2 * PROBABILIDAD	998,428,678,182.22	84,367,223,394,150.10	112,323,226,396,753.00
VARIANZA			197,688,878,469,085.00
DESVIACION ESTANDAR S/.	σ		14,060,188

u + σ			66,288,405.97
u - σ			38,168,030.55

Fuente: Elaboración propia

	38,168,030.55	52,228,218.26	66,288,405.97	
PROBABILIDAD QUE SEA MENOR A 38	15.87%	68.27%	84.13%	PROBABILIDAD QUE SEA MENOR A 66
		68.27%		PROBABILIDAD QUE EL VAN ESTE ENTRE 38 Y 66 ES DEL 68.27%

**DETERMINACION QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO (QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE)/ METODO BURDO
ES DECIR QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO**

PROBABILIDAD QUE EL VAN SEA MENOR A CERO	0.01%	PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO NO SEA RENTABLE
PROBABILIDAD QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO	99.99%	PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE

D. Análisis de sensibilidad por variables multidimensionales: En el escenario optimista consideraremos que hay un aumento de la demanda en 20%, en el precio del 30% y disminución en el costo de 30%, y en el escenario pesimista consideraremos que hay una disminución de la demanda en 40%, del precio en 40% y aumento del costo en 40%.

Tabla 107: Escenarios de las variables costo

VARIABLES	ESCENARIOS		
	CONSERVADOR	OPTIMISTA	PESIMISTA
CANTIDAD	NORMAL	AUMENTA 20%	DISMINUYE 40%
INGRESO	NORMAL	AUMENTA 30%	DISMINUYE 40%
COSTOS FIJOS	NORMAL	DISMINUYE 30%	AUMENTA 40%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 108: Análisis de sensibilidad multidimensionales (demanda, precio y costo)
(dólares)

	CONSERVADOR	OPTIMISTA	PESIMISTA
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%	25%	25%
VAN S/.	53,641,320.29	151,541,874.94	-62,028,770.61
VAN * PROPABILIDAD	26,820,660.15	37,885,468.74	-15,507,192.65
VAN(.E) = u			49,198,936.23

DETERMINACION DE LA DESVIACION ESTANDAR

VAN-VAN(.E)	4,442,384.06	102,342,938.71	-111,227,706.84
(VAN-VAN(.E)) ²	19,734,776,165,384	10,474,077,104,157,800	12,371,602,768,494,800
(VAN-VAN(.E)) ² * PROBABILIDAD	9,867,388,082,691.77	2,618,519,276,039,450.00	3,092,900,692,123,710.00
VARIANZA			5,721,287,356,245,850.00
DESVIACION ESTANDAR S/.	σ		75,639,192
u + σ			124,838,128.16
u - σ			-26,440,255.70

Fuente: Elaboración propia

DETERMINACION QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO (QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE)/ METODO BURDO ES DECIR QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO

PROBABILIDAD QUE EL VAN SEA MENOR A CERO	25.77%	PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO NO SEA RENTABLE
PROBABILIDAD QUE EL VAN SEA MAYOR A CERO	74.23%	PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE

Por los análisis de sensibilidad desarrollados tanto unidimensionales como multidimensionales de las variables críticas de demanda, precio y costo, podemos determinar que el proyecto tiene muy alta probabilidad de rentabilidad.

8.11 Punto de equilibrio:

El punto en donde el VAN es igual a cero, se tendría que producir en las unidades de atenciones y hospitalización entre un 15% al inicio de las operaciones y llegando hasta una capacidad máxima operativa de 61% en un horizonte de 10 años. Por el lado de las cirugías el punto de equilibrio sería con un inicio del 7% de su capacidad máxima operativa, hasta llegar a un 26% en un horizonte de 10 años. En los partos y/o cesáreas el punto de equilibrio sería con un inicio del 20% de su capacidad máxima operativa hasta un 40% en un horizonte de 10 años.

Tabla 109: Valores de producción en las unidades de servicios en un horizonte de 10 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Atenciones x año para punto de equilibrio	0	148,246	229,781	344,671	448,073	569,052	569,052	569,052	569,052	569,052	569,052
Atenciones por día para punto de equilibrio	0	475	736	1,105	1,436	1,824	1,824	1,824	1,824	1,824	1,824
Ocupabilidad de atenciones para punto de equilibrio		16%	25%	37%	48%	61%	61%	61%	61%	61%	61%
Ocupabilidad de atenciones según meta del proyecto		25%	39%	58%	76%	96%	96%	96%	96%	96%	96%
Hospitalización	0	8,553	13,257	17,785	20,753	20,719	20,719	20,719	20,719	20,719	20,719
Ocupabilidad de hospitalización para punto de equilibrio		23%	36%	49%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%
Ocupabilidad de hospitalización según meta del proyecto		38%	56%	79%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Cirugías/año para punto de equilibrio	0	1,425	2,525	3,787	4,923	5,778	5,778	5,778	5,778	5,778	5,778
cirugías/día para punto de equilibrio		4	7	10	13	16	16	16	16	16	16
% de cirugías para punto de equilibrio		7%	12%	17%	22%	26%	26%	26%	26%	26%	26%
% de cirugías según meta del proyecto		10%	18%	25%	35%	42%	42%	42%	42%	42%	42%
Partos/cesáreas al año para punto de equilibrio	0	570	707	1,010	1,241	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158
Partos/cesáreas al día para punto de equilibrio		2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
% de partos/cesáreas para punto de equilibrio		20%	24%	35%	42%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
% de partos/cesáreas según meta del proyecto		25%	38%	50%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 110: Flujo de caja para el punto de equilibrio

FLUJO DE CAJA		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		0	5,247,685.72	8,191,042.94	12,262,694.93	19,568,370.37	24,075,957.38	24,075,957.38	24,075,957.38	24,075,957.38	24,075,957.38	24,075,957.38
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		0	-7,127,009.60	-7,249,720.12	-8,811,147.47	-8,713,032.36	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13	-12,675,848.13
LIQUIDACION DE ACTIVOS					98,609.24	165,209.25	1,078,264.11	98,609.24		165,209.25	98,609.24	0.00
BONO POR PROCEDIMIENTO ENVIADO	3%		-157,430.57	-245,731.29	-367,880.85	-587,051.11	-722,278.72	-722,278.72	-722,278.72	-722,278.72	-722,278.72	-722,278.72
UTILIDAD BRUTA		0	-2,036,754.45	695,591.53	3,182,275.86	10,433,496.15	11,756,094.64	10,776,439.77	10,677,830.53	10,843,039.78	10,776,439.77	10,677,830.53
DEPRECIACION EQUIPOS IMÁGENES			-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59	-591,831.59
DEPRECIACION EDIFICIO			-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66	-1,103,610.66
DEPRECIACION EQUIPOS MEDICOS			-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31	-750,475.31
DEPRECIACION DE SISTEMA DE COMPUTO			-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75	-56,668.75
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES			-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00	-23,080.00
VALOR EN LIBROS					0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
UTILIDAD OPERATIVA			-4,562,420.75	-1,830,074.78	656,609.56	7,907,829.85	9,230,428.34	8,250,773.47	8,152,164.23	8,317,373.48	8,250,773.47	8,152,164.23
IMPUESTO A LA RENTA	30%		0.00	549,022.43	-196,982.87	-2,372,348.95	-2,769,128.50	-2,475,232.04	-2,445,649.27	-2,495,212.04	-2,475,232.04	-2,445,649.27
UTILIDAD NETA			-4,562,420.75	-1,281,052.34	459,626.69	5,535,480.89	6,461,299.84	5,775,541.43	5,706,514.96	5,822,161.44	5,775,541.43	5,706,514.96
DEPRECIACION EQUIPOS IMÁGENES			591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59	591,831.59
DEPRECIACION EDIFICIO			1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66	1,103,610.66
DEPRECIACION EQUIPOS MEDICOS			750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31	750,475.31
DEPRECIACION DE SISTEMA DE COMPUTO			56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75	56,668.75
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES			23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00	23,080.00
INVERSION												
ACTIVOS FIJOS			-20,759,815.65									
CAPITAL DE TRABAJO			-7,144,647									
INVERSIONES DE REPOSICIÓN					-344,827.72	-802,743.00	-5,391,320.54	-344,827.72		-802,743.00	-344,827.72	0.00
PAGO DE IGV			0.00	0.00	664,218.75	-2,659,920.72	-3,309,260.42	-3,309,260.42	-3,309,260.42	-3,309,260.42	-3,309,260.42	-3,309,260.42
FLUJO ECONOMICO			-27,904,462.91	-2,036,754.45	1,244,613.96	3,304,684.02	4,598,483.47	286,385.17	4,647,119.59	4,922,920.84	4,235,824.31	4,647,119.59
VANE			0.00									
TIRE			1.40%									
FLUJO DE LA DEUDA												
DEUDA			28,000,000.00									
Amortización del Capital			0.00	0.00	-3,262,274.38	-3,327,519.86	-3,394,070.26	-3,461,951.67	-3,531,190.70	-3,601,814.51	-3,673,850.80	-3,747,327.82
Intereses		0.00	-560,000.00	-560,000.00	-560,000.00	-494,754.51	-428,204.12	-360,322.71	291,083.68	-220,459.86	-148,423.57	-74,946.56
Efecto fiscal intereses			168,000.00	168,000.00	168,000.00	148,426.35	128,461.23	108,096.81	-87,325.10	66,137.96	44,527.07	22,483.97
TOTAL FLUJO DE LA DEUDA			28,000,000.00	-392,000.00	-392,000.00	-3,654,274.38	-3,673,848.02	-3,693,813.14	-3,714,177.56	-3,327,432.13	-3,756,136.42	-3,777,747.30
TOTAL RESULTADO FLUJO FINANCIERO			95,537.09	-2,428,754.45	852,613.96	-349,590.35	924,635.45	-3,407,427.97	932,942.02	1,595,488.71	479,687.90	869,372.28
VANF			-1,264,792.92									
TIRF			3.37%									
SALDO DE CAJA ANUAL			95,537.09	-2,428,754.45	852,613.96	-349,590.35	924,635.45	-3,407,427.97	932,942.02	1,595,488.71	479,687.90	869,372.28
VALOR ACTUALIZADO			-2,395,221.35	829,232.91	-335,309.28	874,618.63	-3,178,607.54	858,275.92	1,447,531.59	429,195.46	767,121.57	977,351.19
SALDO DE CAJA INICIAL		0	95,537.09	-2,299,684.26	-1,470,451.35	-1,805,760.63	-931,142.01	-4,109,749.55	-3,251,473.63	-1,803,942.04	-1,374,746.58	-607,625.01
SALDO DE CAJA ACUMULADO			95,537.09	-2,299,684.26	-1,470,451.35	-1,805,760.63	-931,142.01	-4,109,749.55	-3,251,473.63	-1,803,942.04	-1,374,746.58	-607,625.01

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 9. VALORACIÓN DEL RIESGO

Se implementará una Política de Gestión de Riesgos con la finalidad identificar los principales riesgos que afecten los objetivos de la clínica, para resguardar la seguridad del paciente, garantizar la sostenibilidad financiera y operativa.

9.1 Objetivo:

Establecer normas y medidas para identificar, evaluar y mitigar los riesgos, con la finalidad de garantizar la continuidad de las prestaciones de servicios de salud con oportunidad, calidad y eficiencia.

9.2 Alcance:

La Política de Gestión de Riesgos es de aplicación a todas las áreas administrativas y asistenciales, así como en los servicios externalizados. Esta política será difundida en toda la organización.

9.3 Riesgos:

Los principales riesgos a los que estará sometida la clínica son: (Casares & Lizarzaburu, 2016)

- **Riesgos de mercado:** la clínica está expuesta a variaciones de los precios y variables de mercado, tales como tipo de cambio, tipo de interés, precios de activos financieros y otros.
- **Riesgos de crédito:** Existe la posibilidad de que una de las partes no dé cumplimiento a sus obligaciones contractuales y produzca en la clínica una pérdida económica o financiera.
- **Riesgos operacionales:** Referidos a las pérdidas económicas ocasionadas por procesos inadecuados, fallas en la gestión de la tecnología, en la cadena de suministros, errores humanos, etc.

- **Riesgos financieros:** Debido a que la empresa está financiada por un préstamo a un fondo de inversión internacional, estamos sujetos a las condiciones económicas globales, a la tasa de cambio, la tasa de interés, la inflación, los cambios en materia contable y tributaria, lo que podría repercutir en la liquidez de la empresa.
- **Riesgos de negocio:** Debido al comportamiento de las variables, como la demanda, las estrategias de los diferentes competidores, etc.
- **Riesgos regulatorios:** Ocasionados por los cambios normativos de las distintas entidades reguladoras que supervisan a la clínica, como las relacionadas a las actividades del negocio, las regulaciones medioambientales y las tributarias.
- **Riesgos reputacionales:** Aquellos riesgos que produzcan un impacto negativo en el valor de la organización, producto de negligencia médica, o un mal manejo administrativo por parte de la clínica.
- **Riesgos legales:** Son aquellos a los que se pueden incurrir por algún incumplimiento de las normas laborales y/o técnicas.
- **Riesgos estratégicos:** Las malas decisiones de la Junta Directiva y/o Gerencia general, la ejecución indebida de las decisiones de la alta dirección, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios del mercado, no alcanzando los objetivos y metas de la clínica, no agregarán valor para sus accionistas.
- **Riesgos tecnológicos:** Ante las probables fallas en el software, hardware de los equipos médicos, ya sea por falta de mantenimiento o por mal uso de la tecnología. Falla en la red interna del sistema de la clínica.
- **Riesgos de seguridad del paciente:** Por errores en la prescripción, dispensación y administración de medicamentos. Manejo inadecuado del riesgo de caídas, infecciones intrahospitalarias, inadecuado manejo de riesgos del trabajador, obsolescencia y vulnerabilidad de la infraestructura, manejo inapropiado de desechos hospitalarios, la no aplicación de listas de chequeo o verificación en sala de operaciones.

9.4 Comité de administración de riesgos:

Para hacer frente a esta serie de riesgos potenciales que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos de la clínica, se conformará un comité de riesgos el cual estará integrado de la siguiente manera:

Tabla 111: Comité de administración de riesgos

CONFORMACION DEL COMITÉ DE ADMINISTRACION INTEGRAL DE RIESGOS	
Cargo en el comité	Cargo
Presidente	Presidente del Directorio
Representante legal de la empresa	Gerente General
Responsable de la unidad de riesgos	Gerente del área de Riesgos
Secretaria	

Fuente: Elaboración propia

De igual forma se conformarán sub comités para los principales riesgos de mayor probabilidad e impacto negativo en la clínica:

Tabla 112: Participación de especialistas en administración de riesgos

PARTICIPACION DE LOS ESPECIALISTAS QUE NO PERTENECEN AL COMITÉ		
RIESGOS	CARGO	ESPECIALISTA
Riesgos Financieros	Jefe de área de gestión de riesgos financieros	Contador con especialidad en riesgos financieros
Riesgos en Salud Ocupacional		Médico con especialidad en salud ocupacional
Riesgos en Gestión de Personas	Jefe de área de gestión de riesgo de las personas	Psicólogo con maestría en gestión de recursos humanos
Riesgos en Gestión de la Calidad	Jefe de área de gestión de riesgo de la calidad	Enfermera con especialidad en calidad y seguridad del paciente
Riesgos en Tecnología de la información	Jefe de área de gestión de riesgo de tecnología de la información	Ingeniero de Sistemas

Riesgo Legal	Jefe de área de talento humano	Abogado con especialidad en gestión corporativa

Fuente: Elaboración propia

9.5 Estrategias en la gestión de riesgos:

Dentro de la Política de Gestión de Riesgos se determinará una serie de estrategias, así como asignación de funciones y responsabilidades para la identificación, evaluación, control y tratamiento de los mismos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la clínica y asegurar una sostenibilidad financiera y operativa. Entre las funciones y estrategias mencionaremos:

- Aprobar la Política de Gestión de Riesgos.
- Aprobar el nivel de tolerancia al riesgo de la clínica.
- Participar en la elaboración de guías de práctica clínica y protocolos de prevención de riesgos.
- Promover los controles y supervisiones periódicas de los distintos servicios clínicos.
- Evaluar la efectividad de las medidas de control utilizadas para mitigar los riesgos.
- Reducir los riesgos asociados a la infraestructura, disponibilidad de insumos, tecnología, conectividad, que vayan a comprometer la sostenibilidad operativa.
- Valoración de la competencia de los cargos a través del cumplimiento de metas y objetivos propuestos.
- Valoración de la oferta- demanda, para mitigar los riesgos de negocio.
- Uso apropiado de tecnologías.
- Se contará con un asesor en marketing, pero la publicidad estará a cargo de una empresa especializada subcontratada, para asegurar que el mensaje llegue al público objetivo.
- Que las atenciones sean regidas a través de un protocolo de tratamiento para evitar reingresos injustificados y hospitalizaciones prolongadas.
- Optimizar los procesos en forma periódica.
- Elaborar y proponer la política de gestión de riesgo en el área de desastres naturales, que puedan comprometer la continuidad de la operatividad de los servicios.
- Transferir riesgos como el de desastres naturales y robos mediante un aseguramiento de la infraestructura y equipamiento de la clínica, ya que es una zona sísmica.
- Promover iniciativas sobre métodos y procedimientos preventivos de riesgos laborales.

- Para evitar fallas de hardware en la red de la clínica, se transferirá el riesgo subcontratando a una empresa para la implementación de todos los sistemas de cómputo y accesorios necesarios para un adecuado funcionamiento, así como su reemplazo total ante fallas y renovación tecnológica cada 2 años.
- Para mitigar las fallas en los equipos médicos, al momento de su compra, se realizará un contrato de servicio post venta y renovación.
- Implementar un protocolo de manejo de crisis en comunicación, para manejo de riesgos reputacionales.
- Se contará con un asesor legal, y además se subcontratará un estudio de abogados con expertos en las distintas especialidades para reducir los riesgos legales.
- Se renegociará con el fondo de inversión sobre la prórroga del período de gracia por 2 años más, para el inicio de las cuotas de pago.
- Hacer medición, seguimiento, control y tratamiento de los riesgos en forma periódica con el fin de evitar variaciones en el resultado anual de la clínica.
- Evaluar el riesgo de cualquier producto o servicio nuevo a ofrecer que pueda comprometer la calidad de la atención y seguridad del paciente.
- Monitorear los indicadores de calidad y seguridad en forma periódica.
- Elaborar los informes de los eventos adversos de los distintos servicios de la clínica, con el fin de implementar procesos que garanticen la calidad y seguridad.
- Promover y asesorar la capacitación de todo el personal en salud comprometidos en calidad y seguridad de la atención.

CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES

- Existe una gran demanda insatisfecha en el mercado de la salud de la Región Ica, tanto por déficit de infraestructura, médicos especialistas, equipamiento médico, tecnología, que difícilmente va poder ser solucionado por el Estado en muchos años, lo que crea una oportunidad de negocio para el sector privado, en un entorno favorable y atractivo, el cual no está siendo aprovechado en la actualidad.
- Las condiciones del mercado son favorables para la inversión privada, ya que es una de las regiones con mayor crecimiento, el incremento del poder adquisitivo de la población, la más baja tasa de pobreza y desempleo a nivel nacional.
- La Región Ica tiene el porcentaje más alto de su población que acude a establecimientos de salud privado.
- Existe una demanda insatisfecha en cuanto a los servicios de salud basados en los 5 centros de excelencia (materno infantil, cardiovascular, oftalmología, Diagnóstico por imágenes y Hemodiálisis).
- La Región Ica se encuentra en crecimiento, fundamentalmente en minería, agro exportación, por lo que es el momento propicio para invertir con miras a convertirnos en el centro de referencia en salud en la Región Ica y las zonas aledañas.
- El mercado meta al cual la institución se direccionará es en primer lugar aquellos que prefieren y actualmente reciben una atención en una clínica particular (20% del mercado), aquellos que no tienen ningún tipo de seguro (13% del mercado) y los pacientes que se encuentran insatisfechos con su atención (38% del mercado).
- Actualmente existe una pobre oferta de Clínicas privadas, con una infraestructura inadecuada, siendo la mayoría casas acondicionadas, sin equipamiento médico moderno, ni médicos especialistas permanentes.
- Cabe resaltar que la IAFA que cuenta con mayor cantidad de afiliados en la región es EsSalud con el 47% de la población, y justamente es quien tiene mayor demanda insatisfecha con la atención, por ende es un nicho que se debe de aprovechar como participación del mercado.
- La Clínica se encuentra en una ubicación estratégica.
- Nuestra estrategia está basada en Enfoque.

- Tenemos una propuesta de contribuir con la mejora de la calidad de vida de la población de la Región Ica, a través de la creación de una clínica de nivel II-2, con infraestructura y equipamiento tecnológico de vanguardia y procesos orientados a brindar acceso, oportunidad, disponibilidad, calidad y seguridad a los usuarios.
- La ventaja competitiva de la clínica se basa en la calidad de nuestros servicios sobrepasando la expectativa de los pacientes, basados en su infraestructura, equipamiento, con personal altamente capacitados y en el liderazgo en costos para lo cual se invertirá en tecnología, estandarización de nuestros procesos y producción de los servicios basados en economía de escala.
- El medio más efectivo para que la población conozca sobre los servicios que ofrece la clínica es a través de la difusión de los clientes o de los usuarios hacia sus familiares y amigos, brindando un excelente servicio y de calidad.
- En la publicidad se debe resaltar que la clínica cuenta con médicos especialistas y personal con experiencia por lo tanto es un factor importante y favorable para poder satisfacer al mercado meta.
- Considerar en la publicidad como una fortaleza de la institución el contar con equipos modernos para poder cumplir con las expectativas que los clientes desean.
- Se debe recalcar que un factor clave para obtener mayor participación del mercado es contar con médicos procedentes de Lima, así como también del personal de salud altamente especializado, hecho que nos va diferenciar del resto de instituciones de salud de la región, sin descuidar la política de reclutamiento, invitando a los médicos de la zona a formar parte del staff, para evitar conflictos y celos profesionales y por el contrario sumemos esfuerzos, en bienestar de la salud de la población.
- Capacitación permanente a todo el personal para garantizar la calidez en el trato, la eficiencia en el manejo de las enfermedades y por ende garantizar la plena satisfacción de nuestros pacientes.
- Contar con personal con experiencia en negociación con aseguradoras que asegure el pago por los servicios.
- Contar con un proceso de gestión de proveedores para asegurar la sostenibilidad de nuestras atenciones, y a su vez consolidar estrategias para mejorar conjuntamente para beneficio de ambas partes en términos de rentabilidad económica y también proyectos de innovación y desarrollo. Asegurar que los equipos tengan el oportuno soporte para su mantenimiento preventivo y correctivo.

- Implementar un proceso de gestión de calidad centrada en el usuario, con estandarización de los procesos y medición a través de indicadores de gestión para un adecuado monitoreo, seguimiento y mejora constante, para así incrementar el nivel de satisfacción de los pacientes y sus familiares.
- Implementar procesos de innovación y desarrollo.
- Desarrollar alianzas con proveedores externos de servicios que no pertenezcan al giro del negocio, para así bajar costos, maximizar la rentabilidad de nuestro core business por metro cuadrado y exigir altos niveles de calidad a los terceros: nutrición, lavandería, seguridad, limpieza.
- Alianzas claves con las IAFAS para prestación de servicios a sus afiliados como EsSalud, SIS, las EPS, Seguros privados, Autoseguros.
- El proyecto es altamente rentable con un VANE de 53'641,320 millones de dólares, una TIRE de 21,43%.
- La rentabilidad para el accionista es atractiva con un VANF 22'043,325 millones de dólares. A estos se le puede sumar la clínica en sí, ya que es susceptible de ser vendida, por lo que el valor agregado es mucho mayor.
- Existe una excelente tasa de interés de 2% del préstamo, con un cálculo del WACC de 1%, y un apalancamiento del 100%, lo que maximiza el ROE.
- La recuperación de la inversión es en 6 años.
- Los riesgos más importantes identificados son el financiero, operacional y de negocio, debido a la posibilidad de pérdidas económicas ocasionadas por procesos inadecuados, fallas en la gestión de la tecnología, en la cadena de suministros, errores humanos, tasa de cambio, la inflación, los cambios en materia contable y tributaria, lo que podría repercutir en la liquidez, por lo que es indispensable la conformación de un comité de riesgos e implementar una política de gestión de riesgos.

CAPÍTULO 11. RECOMENDACIONES

- Siempre es mejor apalancarse financieramente y en la mayor cantidad posible en forma responsable, debido a que mejora el rendimiento contable que los accionistas obtienen sobre su capital, es decir mejoran el ROE. Las empresas que no toman deudas, sólo pueden crecer basándose en los recursos que generan internamente o en el dinero de sus accionistas. Al endeudarse pagan menos impuestos, ya que los gastos financieros actúan o funcionan como escudo fiscal.
- Para tener un buen posicionamiento en el mercado, la clínica deberá reforzar la imagen institucional a través de servicios mejorados y de calidad, para lo cual se debe contar con una adecuada política de marketing, con una mayor inversión en los dos primeros años.
- El recurso humano es un factor fundamental para el éxito de las operaciones, por tanto, el reclutamiento deberá estar orientado a la contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo. Se recomienda realizar encuestas de clima organizacional para contribuir a la retención del talento humano.
- Realizar en forma periódica encuestas de satisfacción a los clientes para una evaluación y mejora continua de los servicios médicos brindados.
- Realizar un análisis financiero y evaluación de indicadores que permitan cumplir con los objetivos y metas planteadas.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Peruana de noticias Andina . (19 de 04 de 2014). *Estudio revela que creció riesgo cardiovascular en Ica, Trujillo y Arequipa*. Obtenido de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=502762>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*.
- Baez, M. P. (s.f.). *Manejo de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.aiu.edu/publications/student/spanish/180-207/Manejo%20de%20Recursos%20Humanos.html>
- Becerril-Montekio, V., Medina, G., & Aquino, R. (2011). Sistema de salud de Brasil (Artículo de revisión). *Salud Pública de Mexico*, 53 supl 2:S120-S131.
- Camps Coma, X. (18 de Marzo de 2015). *Cómo y Por qué crear una estrategia de innovación*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2015/03/como-y-por-que-crear-una-estrategia-de-innovacion/>
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). *Estrategia de Producción y Operaciones*. Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Casares San José Marti, I., & Lizarzaburu Bolaños, E. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales. Enfoque ISO 31000*. Platinum.
- Claver Cortés, E., Pertusa Ortega, E., & Molina Azorín, J. (2006). Caracterización de las estructuras mecánica y orgánica a partir de las principales dimensiones estructurales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 187-204.
- Coma, X. C. (18 de Marzo de 2015). *Cómo y Por qué crear una estrategia de innovación*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2015/03/como-y-por-que-crear-una-estrategia-de-innovacion/>
- Chung, R. V. (2017). *Diagnóstico del Turismo en La Región Ica*. Ica.
- El Montonero. (07 de Junio de 2017). *Ica, la Región menos pobre*. Obtenido de Economía: <http://elmontonero.pe/economia/ica-la-region-menos-pobre>
- El País. (07 de Marzo de 2018). *El entorno ambiental afecta más a la Salud que la herencia genética*. Obtenido de <https://www.elpais.com.uy/vida-actual/entorno-ambiental-afecta-salud-herencia-genetica.html>

- García, J. M. (24 de Noviembre de 2006). Descripción de los puestos de trabajo. *Medical Economics*, 16-17.
- Gobierno Regional de Ica. (2006). *Análisis de la Situación de Salud de la Región Ica 2006*.
- Gobierno Regional de Ica. (2007). *Diagnóstico de la Región Ica*.
- Gobierno Regional de Ica. (2015). *Documento Prospectivo Ica al 2030*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Estadísticas Poblacionales de la Región Ica*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Estimaciones y Proyecciones de Población*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2017*.
- Investigación de Marketing Arellano . (2014). *El consumidor peruano - Estilos de vida*.
Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/12770553/ESTILOS-DE-VIDA-SEGUN-ROLANDO-ARELLANO>
- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. (2012). *Niveles Socioeconómicos Perú 2011*.
- Lazo Gonzales, O., Alcalde Rabanal, J., & Espinosa Henao, O. (2016). *El Sistema de Salud en Perú: Situación y Desafíos*. Colegio Médico del Perú.
- Ministerio de Salud (MINSA). (13 de Julio de 2011). *Norma técnica de salud. Categorías de establecimientos del sector salud. [Resolución Ministerial 546 - 2011/MINSA] NTS N° 021-MINSA I DGSPN.03*.
- Ministerio de Salud (MINSA). (2013). *Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Salud [Decreto legislativo N°1161]* .
- Ministerio de Salud del Perú. (2010). *Análisis de la situación de salud del Perú*.
- Ministerio de Salud del Perú. (2013). *Análisis de Situación de Salud del Perú*.
- Ministerio de Salud del Perú. (2016). *Análisis de la Situación de Ica 2015*.
- Ministerio de Trabajo (MINTRA). (03 de febrero de 1993). *Formatos para la adecuada aplicación de la contratación de trabajadores extranjeros [Resolución Ministerial 021-93-TR]*.
- Ministerio de Trabajo (MINTRA). (04 de noviembre de 1991). *Ley para la Contratación de trabajadores extranjeros [Decreto Legislativo 689]*.
- Ministerio de Trabajo (MINTRA). (11 de Noviembre de 2016). *Simplificación Administrativa [Decreto Legislativo 1246]*.
- Ministerio de Trabajo (MINTRA). (13 de mayo de 2015). *Aprueban Norma técnica denominada " Normas complementarias para la aplicación y fiscalización del*

- cumplimiento de la cuota de empleo para personas con discapacidad aplicable a los empleadores privados [Resolución Ministerial 107 -2015].*
- Ministerio de Trabajo (MINTRA). (17 de julio de 2001). *Modifican artículos del reglamento de la Ley de Contratación de trabajadores extranjeros [Decreto Supremo 023-2001-TR].*
- Ministerio de Trabajo (MINTRA). (21 de diciembre de 1992). *Reglamento de la Ley de Contratación de trabajadores extranjeros [Decreto Supremo 014-92-TR].*
- Ministerio de Trabajo (MINTRA). (24 de diciembre de 2012). *Ley de la persona con discapacidad [Ley 29973].*
- Ministerio de Trabajo (MINTRA). (24 de enero de 1996). *Reglamento de Ley de Fomento al empleo [Decreto Supremo 001-96-TR].*
- Ministerio de Trabajo (MINTRA). (27 de marzo de 1997). *T.U.O. De La Ley de Productividad y Competitividad Laboral. [Decreto Supremo No. 003-97].*
- Ministerio del Interior. (07 de enero de 2017). *Decreto Legislativo de Migraciones [Decreto Legislativo 1350].*
- Montañez, C. S. (Noviembre 2002). La Demanda por servicios de Salud. *REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNMSM*, 151-170.
- Montonero, E. (07 de Junio de 2017). *Ica, la Región menos pobre*. Obtenido de <http://elmontonero.pe/economia/ica-la-region-menos-pobre>
- Neciosup, J. C., Condori Velásquez, A., & Soriano Díaz, J. (2015). Factores Asociados a lademanda insatisfecha en la consulta externa de un hospital de Ica 2015. *Revista Médica Panacea*, 4-10.
- Olórtegui Yzu, D. (Mayo de 2007). *Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/rrhh-hospitales/rrhh-hospitales.shtml>
- Oswaldo lazo Gonzáles, J. A. (2016). *El Sistema de Salud en Perú - Situación y Deasafíos*. Lima: Colegio Médico del Perú.
- Sánchez, F. (08 de Febrero de 2014). *Lima quedó atrás: Ica, Tacna y Chiclayo atraen migrantes*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/lima-queda-ica-tacna-chiclayo-atraen-migrantes-144088>
- SUSALUD. (2017). *Registro de Afiliados al AUS - Ica*.
- Yzu, D. O. (Mayo de 2007). *Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/rrhh-hospitales/rrhh-hospitales.shtml>

ANEXOS

Anexo 1: Niveles de establecimientos de salud (MINSA, 2011).

Categoría II – 2

Los establecimientos de salud que pertenecen a esta categoría deben contar con un equipo de salud que garantice el funcionamiento de las unidades productoras de servicios correspondientes, constituido por:

Equipo de salud mínimo:

Además de lo consignado en la categoría II-1:

- Médico especialista: Cardiólogo, medicina de rehabilitación, neurólogo, neumólogo, gastroenterólogo, dermatólogo, endocrinólogo, reumatólogo, psiquiatría, oftalmólogo, otorrinolaringólogo, traumatólogo, urólogo, patólogo clínico, radiólogo, anatómopatólogo.
- Otros profesionales:
  - Profesional de la salud con post grado en epidemiología (maestría o programa de epidemiología de campo-PREC).
  - Profesionales de las ciencias administrativas o afines.
  - Profesional de estadística.
  - Contador.
  - Ingeniero clínico, gestión tecnológica o afín.
  - Profesional capacitado en educación para la salud.
- Otros técnicos:
  - Técnicos especialistas en informática.
  - Técnicos en medicina física y rehabilitación.

Unidades Productoras de Servicios.-

- a) **Consulta Externa:** Cuenta con médico de las cuatro especialidades básicas: Cirugía, Pediatría, Gineco obstetricia y Medicina Interna, además médicos de otras especialidades médico quirúrgicas y otros profesionales de la salud.

Capacidad Resolutiva. Se brinda consulta médica en las especialidades de Medicina Interna, Cirugía General, Pediatría y Gineco Obstetricia; así como en Cardiología, Medicina

Física y Rehabilitación, Neumología, Neurología, Gastroenterología, Dermatología, Endocrinología, Reumatología, Psiquiatría, Oftalmología, Otorrinolaringología, Traumatología, Urología. Así mismo, consulta de otros profesionales de la salud.

- b) **Emergencia:** Para la atención y tratamiento inmediato y permanente de emergencias y/o su referencia a otro establecimiento de salud según corresponda, de acuerdo a la normatividad vigente. La atención debe brindarse diariamente durante 24 horas. Atenciones de emergencias atendidas por personal médico de las especialidades correspondientes.
- c) **Hospitalización:** especialidades de Medicina, Pediatría, Gineco- Obstetricia, Cirugía y otras para recibir manejo médico y/o quirúrgico. Cuenta con un equipo integrado por profesional médico especializado las 24 horas del día, complementado con otros profesionales de la salud y técnicos.
- d) **Epidemiología:** Área funcional, donde se realizan las actividades concernientes a la vigilancia epidemiológica hospitalaria. Vigilancia y prevención de infecciones intrahospitalarias, manejo de residuos sólidos y hospitalarios, vigilancia de accidentes laborales y enfermedades profesionales; recomendando las medidas correspondientes para su control.
- e) **Centro Quirúrgico:** Cuenta con médico anestesiólogo y médicos especialistas según sea el caso quirúrgico y la asistencia de profesional y técnicos de enfermería debidamente capacitados. El servicio deberá garantizar la disponibilidad de la sala operaciones las 24 horas del día garantizando la disponibilidad de servicios de apoyo al diagnóstico y tratamiento.
- f) **Centro Obstétrico:** Cuenta con médico Gineco-obstetra, pediatra, profesional obstetra y de enfermería y técnicos capacitados.

Infraestructura. Cuenta con áreas funcionales específicas destinadas al monitoreo y la atención del parto y atención inmediata del recién nacido:

- Área de evaluación.
- Área de Monitoreo Fetal.
- Área de dilatación.
- Área de atención de partos (expulsivo).
- Área de atención inmediata del recién nacido.
- Sala de puerperio inmediato y de alojamiento conjunta.

Deberá garantizar el funcionamiento del servicio durante 24 horas.

- g) **Esterilización.**

- h) **Farmacia:** La atención deberá garantizarse durante 24 horas.
- i) **Medicina de Rehabilitación.**
- j) **Diagnóstico por Imágenes.**
- k) **Patología Clínica (Laboratorio):** Cuenta con Patólogo Clínico, tecnólogo médico en laboratorio y biólogo, así como técnicos de laboratorio.
- l) **Centro de Hemoterapia y Banco de Sangre:** Área funcional destinada a desarrollar las funciones propias de un Centro de Hemoterapia y Banco de Sangre Tipo I, de acuerdo a las normas del PRONAHEBAS.
- m) **Anatomía Patológica:** Cuenta con área específica para el procesamiento y estudio de las muestras correspondientes (biopsias, citologías, necropsias), así mismo cuenta con mortuario.
- n) **Unidad de Cuidados Intensivos Generales:** Cuenta con médico intensivista y/o médicos especialistas capacitados en el manejo de pacientes críticos. La atención deberá garantizarse diariamente en turnos de 24 horas. Incluye Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal y además Unidad de Cuidados Intermedios según demanda.
- o) **Neonatología:** Cuenta con Pediatra, profesionales y técnicos de enfermería capacitados.
- p) **Nutrición y Dietética.**
- q) **Trabajo Social.**
- r) **Dirección.**
- s) **Administración.**

Anexo 2: Formato de encuesta.

ENCUESTA DE PERCEPCION DE LA POBLACION SOBRE LA CONSTRUCCION DE UNA CLINICA EN ICA

Opinión de la Calidad de Atención

Buenos días, el objetivo de la presente encuesta es conocer su *opinión sobre de la Percepción de la construcción de una clínica nueva en Ica con especialistas de Lima.*

Sus respuestas son confidenciales, así que le agradecemos ser lo más sincero posible.

Fecha: .....

Número de encuesta: .....

Parte I: ASPECTOS GENERALES

Edad: ..... años

Sexo: M ( ) F ( )

Procedencia:

Urbano ( )

Rural ( )

AA.HH ( )

¿Cuál es su Grado de Instrucción?:

Analfabeto ( )

Primaria ( )

Secundaria ( )

Superior técnica ( )

Superior Universitaria ( )

Parte II: PERCEPCIÓN DEL USUARIO

A continuación, se le presenta una lista de preguntas, las cuales deberá leer atentamente y responder marcando con un aspa(x), en la opción que Ud. crea conveniente.

Por ejemplo:

	 Totalmente de acuerdo	 De acuerdo	 Indeciso	 En desacuerdo	 Totalmente en desacuerdo
La selección peruana de fútbol gana todos los partidos					

Ud. marcará:

Totalmente de acuerdo: cuando cree que la afirmación es cierta y está segura de ello.

De acuerdo: cuando Ud. cree que la afirmación es verdadera la mayoría de veces o alguna no lo es.

Indeciso: cuando no puede opinar, por no haber tenido oportunidad de recibir el hecho que se menciona

En desacuerdo: cuando Ud. cree que la pregunta es falsa la mayoría de veces y alguna vez no lo es.

Totalmente en desacuerdo: cuando Ud. cree que la pregunta todas las veces es falsa y está seguro de ello.

PREGUNTAS	 Totalmente De Acuerdo	 De Acuerdo	 Indeciso	 En Desacuerdo	 Totalmente en Desacuerdo
1.- La atención de salud en Ica es apropiada y completa.					
2.- Los médicos de Ica le generan confianza.					
3.- Los resultados de diversos exámenes como ecografías son rápidos y oportunos en Ica,					
4.- Considero que actualmente existen centros de salud adecuados en Ica para satisfacer mis necesidades y las de mi familia.					
5.- Existe todas las especialidades médicas en Ica.					
6.- Considero que Ica tiene modernos equipos en salud para atender las necesidades de la población.					
7.- Necesito ir hasta Lima para atención especializada.					
8.- Tener una clínica que atienda 24 horas emergencias de adultos y de niños en Ica sería favorable.					

9.-La atención por mi seguro actual me brinda una atención oportuna a mis necesidades.					
10.- Si tuviera la opción de un seguro para una clínica con todas las especialidades con capacidad resolutiva optaría por ella aquí en Ica.					
11. Considero que dar a luz en Ica es seguro.					
12.- Si tuviera que operarme de alguna enfermedad sería aquí en Ica.					
13.- Me siento más seguro si me operan médicos de Lima.					
14. Estaría dispuesta a pagar un promedio de 40 soles por un médico especialista de Lima en Ica.					

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:

1. Grado de percepción de la población con respecto a la atención en salud en Ica (médicos, infraestructura, equipamiento).

2. Encontré al médico especialista adecuado para mi enfermedad y la de mi familia.

3. Los médicos de Ica generan confianza.

4. Necesito ir hasta Lima para atención especializada.

5. Los resultados de diversos exámenes como ecografías son rápidos y oportunos en Ica.

6. Considero que Ica tiene modernos equipos en salud para atender las necesidades de la población.

7. Si tuviera la opción de un seguro para una clínica con todas las especialidades con capacidad resolutive optaría por ella aquí en Ica.

8. Considero que dar a luz en Ica es seguro.

9. Me siento más seguro si me operan médicos de Lima.

10. Estaría dispuesto a pagar un promedio de 50 soles por un médico especialista de Lima en Ica.

11. ¿Cuánto gasto le genera a Ud. viajar a atenderse en Lima? (Incluye pasajes estadía y comidas)

12. ¿Cuántas veces ha requerido atención en salud Ud. o un familiar en el año?

13. ¿Cuántas veces ha viajado a Lima por atención en salud en un año?

14. ¿Qué especialista médica buscó Ud. y no encontró o tuvo dificultades en encontrar en Ica en los últimos 12 meses?

15. ¿Qué examen auxiliar o procedimiento médico buscó Ud. y no encontró o tuvo dificultades en encontrar en Ica en los últimos 12 meses?

16. Grado de percepción de la población con respecto a la atención en salud en Ica (médicos, infraestructura, equipamiento).

Anexo 3: EQUIPAMIENTO MEDICO

IMPLEMENTACION DE EMERGENCIA	
02 CAMILLAS ELECTRICAS PARA TRAUMA SHOCK	24,000.00
02 MONITORES	32,000.00
02 DESFIBRILADORES	15,000.00
5 CAMILLAS DE OBSERVACION Y EVALUACION	10,000.00
01 ELECTROCARDIOGRAFO	4,500.00
5 MONITORES PARA OBSERVACION	80,000.00
EQUIPOS MENORES (LARGOSCOPIOS, SET DE CIRUGIA MENOR, TENSIOMETROS, ETC)	60,000.00
ESCRITORIOS, SILLAS, SISTEMAS DE COMPUTO, ETC	50,000.00
IMPLEMENTACION DE LABORATORIO	
EQUIPOS AUTOMATIZADOS, MICROSCOPIOS, ETC	200,000.00
EQUIPO DE AFERESIS	159,500.00
MUEBLERIAS, COMPUTO, OTROS INSUMOS	55,000.00
IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE IMÁGENES	
RESONANCIA MAGNETICA	
TOMOGRAFO DE 64 CORTES	
ARCO EN C	
02 RAYOS X DIGITAL	
01 EQUIPO DE RAYOS X PORTATIL	
DENSITOMETRO	
01 MAMOGRAFO DIGITAL	
03 ECOGRAFOS 4 D	
01 ECOCARDIOGRAFOS	
SISTEMAS DE COMPUTO PARA INFORMES, ESCRITORIOS, MESAS, SILLAS, ETC	35,000.00
SISTEMA DE PACS Y SYNGOVIA	
IMPLEMENTACION DE CONSULTORIOS (60)	
ESCRITORIOS, CAMILLAS, TENSIOMETROS, ESTETOSCOPIOS, COMPUTADORAS, ETC	225,000.00
SILLAS PARA SALAS DE ESPERA	125,000.00
PROCEDIMIENTOS ESPECIALES	
01 SISTEMAS DE PRUEBA DE ESFUERZO.	35,000.00
04 MAPAS Y HOLTER	45,000.00
02 ELECTROCARDIOGRAFOS	9,000.00
01 TORRE PARA ENDOSCOPIA ALTA Y BAJA, SET PARA CEPRE	175,000.00
01 FIBROBRONCOSCOPIO	60,000.00
01 EQUIPO DE AUDIOMETRIA	105,000.00
01 EQUIPO DE ELECTROENCEFALOGRAMA, POTENCIALES EVOCADOS	110,000.00
01 EQUIPO LASER	120,000.00
01 EQUIPO PARA LITOTRIZIA	385,000.00
EQUIPOS PARA OFTALMOLOGIA	1,150,000.00
EXIMER LASER	1,250,000.00
01 EQUIPO PARA CISTOSCOPIA COMPLETO	95,000.00
04 SET DE SILLAS PARA ODONTOLOGIA Y 01 RAYOS X	380,000.00
OTROS EQUIPOS MENORES	50,000.00

SALA DE RECIEN NACIDOS	
06 INCUBADORAS	384,000.00
20 CUNAS	32,000.00
06 MONITORES	96,000.00
01 DESFIBRILADORES	15,000.00
01 CPAP	50,000.00
02 FOTOTERAPIA BLUE RED	70,000.00
02 SERVOCUNAS	140,000.00
01 INCUBADORA DE TRANSPORTE	120,000.00
OTROS INSUMOS MENORES	150,000.00
03 VENTILADORES	380,000.00
HOSPITALIZACION	
100 CAMILLAS	1,325,000.00
02 ELECTROCARDIOGRAFOS	9,000.00
05 COCHES DE MEDICAMENTOS, 02 COCHES DE PARO, 02 DESFIBRILADORES	132,500.00
OTROS INSUMOS, SISTEMAS DE COMPUTO, ESTACION DE ENFERMERIA	105,000.00
85 TELEVISORES	
UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS - INTERMEDIOS	
5 CAMAS DE UCI Y 5 CAMAS DE INTERMEDIOS	500,000.00
10 MONITORES	160,000.00
05 VENTILADORES	633,000.00
02 COCHES DE MEDICAMENTOS-PARO, 02 DESFIBRILADORES	70,700.00
OTROS INSUMOS	150,000.00
07 TELEVISORES	14,000.00
SALA DE OPERACIONES	
06 MAQUINAS DE ANESTESIA	300,000.00
MESAS QUIRURGICAS, MESAS, INSTRUMENTAL, CIALITICA, ETC	780,000.00
05 DESFIBRILADORES	75,000.00
01 TORRE PARA LAPAROSCOPIA	205,000.00
01 TORRE PARA CPRE	205,000.00
SALA DE RECUPERACION	
06 CAMAS PARA RECUPERACION	34,000.00
06 MONITORES	96,000.00
01 ELECTROCARDIOGRAFO	7,500.00
01 DESFIBRILADOR	15,000.00
OTROS INSUMOS	40,000.00
SALA DE HEMODIALISIS	
SET PARA 17 MAQUINAS DE HEMODIALISIS	-
MONITORES	105,000.00
5 TELEVISORES	15,000.00
01 DESFIBRILADOR	15,000.00
OTROS INSUMOS, COCHE DE PARO, ESTACION DE ENFERMERIA, COMPUTO, ETC	100,000.00
AREA DE COMPUTO	
SISTEMA DE SOFTWARE PARA HISTORIA CLINICA Y DIGITALIZACION DEL HOSPITAL	
LICENCIA PARA 100 COMPUTADORAS	
100 COMPUTADORAS COMPLETAS	
FARMACIA	
MUEBLERIA, COMPUTOS, REFRIGERADOR Y OTROS INSUMOS	100,000.00
CENTRAL DE ESTERILIZACION	285,000.00
MEDICINA FISICA Y REHABILITACION	200,000.00
TOTAL (soles)	12,157,700.00
TOTAL (dólares)	3,752,376.54

Anexo 4: FUTURA CLINICA EN LA REGION ICA