

2011

PLAN DE NEGOCIOS CLINICA SANTANDER

Tu salud es primero...



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS DE SALUD



**PLAN DE NEGOCIOS
CLINICA SANTANDER**

TESIS PRESENTADA POR

**WILLIAM MICHAEL ABREGÙ CASTRO
FERNANDO CARLOS SONCCO LLULLUY**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN
SALUD

Lima, 18 de Noviembre del 2011

Dedicatoria:

William Michael Abregù Castro:

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, por acompañarme en cada una de las locuras que he emprendido.

A mi madre, por todo lo que me ha dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos de obtener lo que uno quiere en la vida.

A mi esposa, quien me acompaña en silencio con una comprensión a prueba de todo.

A mi hijo, que es el motor de mi lucha diaria para conseguir mis sueños.

A mi hermana Yanina quien con su simpleza me ha ayudado a encontrar la luz cuando todo es oscuridad.

A mi padre y abuelo Delio, quienes desde el cielo me guían y estoy seguro que en estos momentos están orgullosos de mí.

Fernando Carlos Soncco Llulluy:

Quiero dedicar este trabajo a mi familia quien con su ayuda incondicional han sabido brindarme tranquilidad en todo lo que me he propuesto

Agradecimientos:

Agradecemos a Dios por darnos las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesitamos y bendecirnos con la posibilidad de caminar a su lado durante toda la vida.

También queremos agradecer a todos los profesores que hicieron de nosotros profesionales competitivos y mejores personas, en especial a la Dra. Flor de María Philipps quien nos orientó incansablemente durante toda la carrera y especialmente por sus consejos durante el tiempo que duró esta tesis.

Por último queremos agradecer al Ing. Aníbal Soncco Lluluy y a la Dra. Nadia Martínez Jiménez por el apoyo prestado en la realización del presente proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

En estos últimos 10 años el crecimiento consistente del PBI del país, la reducción de la pobreza, la mejora del poder adquisitivo aunado a los cambios en el sector salud tales como el Aseguramiento Universal en salud, la descentralización y la cultura de aseguramiento, hacen de este sector un espacio de oportunidades de negocios.

La escasa oferta de servicios médicos especializados es un problema aún no resuelto por el estado, la falta de capacidad de resolución de los pocos establecimientos de salud que brindan estos servicios que aún no se han consolidado. Frente a ello, la población demandante espera una respuesta que incluya, además de la capacidad resolutoria, servicios médicos especializados, características que permitan diferenciarse en costos, seguridad, accesibilidad y calidad entre otros, siendo ella una oportunidad para cualquier entidad privada de salud que quisiera incursionar en este sector.

En este inmejorable contexto proponemos el desarrollo de una Clínica de Especialidades Médicas, que se oriente, principalmente, a satisfacer las necesidades y requerimientos de salud del público objetivo del Nivel Socio Económico (NSE) B2 y C1 que nuestro modelo de negocio ha segmentado en la zona Este de la ciudad de Lima en los distritos de Ate, Chaclacayo, el Agustino, Lurigancho y Santa Anita.

Nuestra propuesta se basa en la atención médica especializada, con profesionales de experiencia y prestigio, que brindan servicios personalizados de

calidad en un ambiente confortable y de fácil acceso, además de los servicios de ayuda al diagnóstico de alta tecnología.

La viabilidad económico financiera de nuestro modelo de negocio que se ubica en la zona este de la ciudad de Lima, se encuentra sustentada en la alta densidad poblacional y su crecimiento promedio anual de 3.5, que se ve incrementado por la coyuntura económica actual en que el NSE C aportaría un 3.4% a nuestro público objetivo de nuestro segmento de mercado. Por su ubicación estratégica en el distrito de Ate punto de convergencia y principal de vía de acceso a la capital de la región del centro del país, aunado al acelerado crecimiento de la micro y mediana empresa, la gran demanda y la escasa oferta de servicios médicos especializados y la falta de establecimientos de salud con una infraestructura adecuada, fortalecen el crecimiento de nuestro mercado objetivo y se convierte en una situación oportuna para realizar nuestro negocio.

En este contexto, el proyecto representara para los accionistas una inversión de S/.3,032,567, siendo está financiada con un capital propio que representa el 61.80% y un capital de terceros (Banco Continental TEA 25%) que representa el 38.20%, con una Tasa de Interés de Retorno Financiero (TIRF) de 17.53%, y un Valor Actual Neto Financiero (VANF) de S/. 1,119,701.00 que garantizara la recuperación de la inversión en un periodo de 4.49 años, con lo que se espera el éxito del proyecto.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCION	10
2.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO	11
2.1.- Descripción del Negocio	
• Definición del Negocio	12
• Historia de la Empresa	13
• Objetivos de la Empresa	13
• Localización del Negocio	14
• Descripción de las Operaciones	15
• Políticas de gestión	15
2.2.- Organización	
• Organigrama	16
• Equipo Directivo	17
2.3.- Productos y Servicios	
• Objetivos de Mercado	19
• Propósito del Producto/Servicio	19
• Características Únicas	20
3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
3.1.- Análisis del Entorno	21
• Análisis Económico	21
• PBI	21
• Tasa de inflación	22
• Análisis Social	22
3.2.- Antecedentes del Sector Salud	24
3.3.- Estructura del Sector Salud	25
• Marco Legal para el negocio	25
4.- PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	27
4.1.- Visión	27
4.2.- Misión	27
4.3.- Valores	27
4.4.- FODA	28
4.5.- Fuentes de Ventaja Competitiva Sostenible	30
4.6.- La Cadena de Valor	31
4.7.- Diagrama de Porter	32
5.- INVESTIGACION DE MERCADO	35
5.1.- Objetivos generales	35
5.2.- Análisis de la Demanda	35
• Perfil del Consumidor	38
• Segmentación	38

5.3.- Análisis de la Oferta	46
6.- PLAN DE MARKETING	50
6.1.- Producto-servicio	50
• Descripción del servicio	50
• Descripción de la propuesta de valor	51
• Barreras de entrada	52
6.2.- Estrategias de Marketing	52
• Posicionamiento	52
• Marketing Mix	53
o Producto/Servicio	53
o Precio	54
o Promoción	55
o Distribución	56
o Personas	56
o Procesos	56
o Medio Ambiente Físico	56
6.3.- Estrategia de ventas	56
• Ventas representativas	56
• Correo directo y Medios impresos	56
6.4.- Futuros Mercados	59
7.- PLAN DE OPERACIONES	
7.1.- Objetivos	60
7.2.- Servicio	63
7.3.- Requerimientos de los procesos	65
• Infraestructura	66
• Equipamiento y Maquinas	66
• RRHH	66
7.4.- Procesos de Servicio	67
• Servicio de Consulta Externa	68
• Servicio de Hospitalización	69
• Servicio de Emergencia	72
• Servicios Críticos	73
7.5.- Procedimientos y Controles Administrativos	74
• Solicitud de Atención	74
• Facturación de clientes	74
• Pagos de proveedores	74
• Control de inventario	75
• Sistemas de seguridad	75
8.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS	76
8.1.- Objetivos	76
8.2.- Descripción de Puestos	76
8.3.- Funciones y Perfil de Recursos Humanos	77
9.- PRESUPUESTOS	78

9.1.- Presupuesto de Inversión	78
9.2.- Presupuesto de Financiamiento	82
9.3.- Presupuesto de Operación	84
10.- PROYECCIONES	86
10.1.- Proyección de Ventas	87
10.2.- Estados Financieros Proyectados	88
• Flujo de Caja	89
• Estados De Ganancias y Pérdidas	89
• Balance General	90
10.3.- Indicadores de Rentabilidad	91
10.4.- Ratios	92
• ROI	92
• ROE	92
• WACC	93
10.5.- Recuperación de Inversión	93
10.6.- Punto de Equilibrio	94
10.8.- Plan de Contingencia	95
11.- CONCLUSIONES	97
12.- RECOMENDACIONES	98
13.- BIBLIOGRAFÍA	99
14.- ANEXOS	100

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Localización del negocio	14
Organigrama Clínica Santander	16
Tasa de crecimiento del PBI	21
Tasa de inflación	23
NSE según Hogares Lima	23
Población por condición de pobreza	23
EESS de Lima Este	26
Diagrama FODA	29
Cadena de valor	32
Diagrama de Porter	34
Pirámide poblacional	36
Crecimiento Demográfico	37
Mortalidad General Lima Este	44
Morbilidad General según grupos de causas Lima Este	45
Accidentes de tránsito Lima –Callao	45
Participación de Mercado EPS	48
Diagrama de Consulta Externa	67
Diagrama de Hospitalización	69
Diagrama de Emergencia	71
Financiamiento	83
Estado de Pérdidas y Ganancias	88
Flujo de Caja	89
Balance General	90
Indicadores Financieros	91
Recupero de la inversión	93

1.- INTRODUCCIÓN

Una de las principales causas del desarrollo del presente Plan de Negocios es la falta de oferta en salud de servicios especializados que existe actualmente en el distrito de ATE y distritos aledaños que no logra satisfacer las necesidades de salud de la población, oportunidad para llevar a cabo este Plan de Negocios de la Clínica SANTANDER que brindara atención médica especializada y quirúrgica a la población del distrito de ATE y distritos aledaños que actualmente acude a clínicas privadas y consultorios particulares porque no tienen una alternativa diferente, en este sentido no solo aprovecharemos esa oportunidad, sino también la demanda que actualmente acude a los establecimientos de salud de ESSALUD y del Ministerio de Salud (MINSA), ampliando así nuestra población objetivo a mediano plazo, esperando que luego se den las condiciones y normativas legales que incluyan la participación del sector de salud privado en la atención de pacientes beneficiarios del Aseguramiento Universal en Salud (AUS), en su componente Semicontributivo y Subsidiado.

Las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) tendrán en nosotros una alternativa adecuada para la atención de salud de sus afiliados locales y aledaños al Distrito de ATE.

Las Empresas del sector industrial local también serán un objetivo a considerar para brindarles atención especializada y chequeos médicos.

2.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO.

2.1.- Descripción del Negocio

Definición del negocio y su mercado.

Ofrecer un servicio de atención médico quirúrgica especializada en una infraestructura adecuada para la Población del Distrito de ATE y aledaños (El Agustino, Chaclacayo, Santa Anita y Lurigancho), con médicos especialistas altamente capacitados en ambientes debidamente equipados para prestar un adecuado servicio.

Estos servicios serán: Atención Ambulatoria, Hospitalización, Emergencia 24 horas, Centro Quirúrgico, UCI, Laboratorio y Farmacia, con equipos de última generación y en una infraestructura moderna y agradable para el cliente, el cual siendo el único con estas características en la zona, conseguirá las metas propuestas en la proyección de ventas de los servicios de la clínica. También brindara servicios de salud especializada cumpliendo los estándares de calidad y debidamente acreditados, los que se brindaran a los usuario que acuden actualmente a clínicas y consultorios médicos particulares (según encuesta ENAHO) que representan en promedio el 9,2% de la población mencionada, teniendo como **centro operaciones** el Distrito de Ate, se realizara convenios con los seguros de salud privados y públicos de la zona, entre ellos Pacifico Seguros, Rímac Seguros, ESSALUD, SIS, etc.

Definición del negocio

Esta clínica pretende convertirse en la primera de su tipo, en la zona de influencia del proyecto, a través de actividades propias de una institución prestadora de servicios de salud basadas en costos competitivos y procedimientos de alta calidad con una infraestructura moderna y confortable, y el aprovechamiento de economías de escala que permitan alcanzar un desarrollo socioeconómico sostenible.

Fundamentos del negocio

Los fundamentos necesarios para el proyecto de la clínica Santander son:

- En la zona existe gran demanda de servicios de salud especializada y no especializada, evidenciada en que más del 40% optan por atenderse en otros distritos debido a que la zona no cuenta con una adecuada oferta de servicios especializados.
- Foco de gran desarrollo en la zona (alta densidad poblacional, presencia de micro, pequeña y mediana empresa, óptima infraestructura de servicios básicos y mediano predominio residencial).
- No existe una oferta en salud que sea adecuada (infraestructura y tecnología).
- Escasa oferta de especialidades médicas que se brinden permanentemente.
- Los convenios con empresas aseguradoras son escasas.

- Universalización de la salud a mediano plazo, en la cual el estado subsidiaría la atención de salud a la población con bajos recursos y se asegurara que las entidades prestadoras de salud o los establecimientos de salud acrediten para estas prestaciones.
- Recurso humano altamente capacitado en gestión y atención clínica.
- Punto de convergencia, de toda lima Este (Santa Anita y Ate)

Historia de la empresa

SANTANDER S.A. nace como una idea de negocio en las clases de la maestría tras la observación de la falta de atención especializada en la zona de Lima Este por parte de las instituciones de salud privadas

SANTANDER S.A. se constituirá en febrero del 2012, los responsables de este proyecto está conformado por 3 socios inversionistas con más de tres años de experiencia en el sector salud, con el fin de formar una empresa de salud denominada Clínica SANTANDER, que brindara servicios de salud especializada en el distrito de Ate y aledaños.

Objetivos de la empresa

Posicionarnos como empresa líder en el rubro de los Servicios de salud en Ate y Lima Este desde el primer año del inicio de operaciones, proporcionando servicios médicos especializados de calidad, dirigida a la población de Lima Este de los distritos de Ate, Lurigancho, Santa Anita, El Agustino y Chaclacayo logrando la sostenibilidad económica y financiera para un horizonte de 10 años.

Localización del negocio

Ubicación

La zona de influencia de la Clínica SANTANDER dentro de la provincia de lima se muestra en la figura N° 2.1:

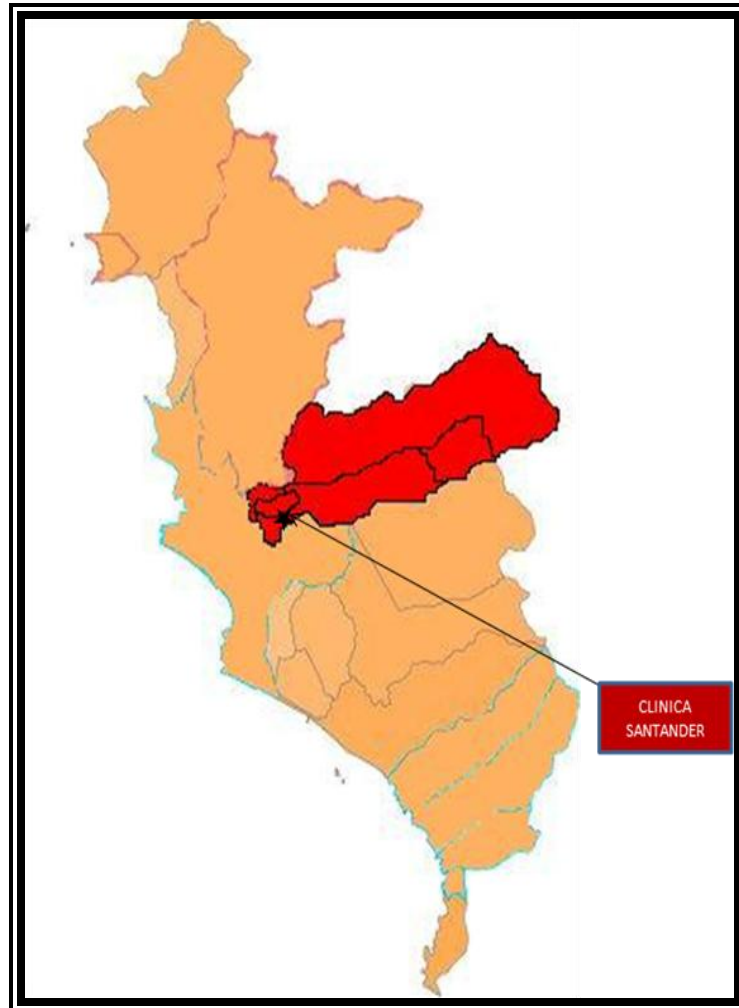


FIGURA N° 2.1 Clínica Santander

La zona de rojo incluye los distritos del proyecto (Ate, Santa Anita, Lurigancho, Chaclacayo y El Agustino)

- **Descripción de las operaciones**

Todos los procesos de la clínica estarán articulados para la entrega efectiva y oportuna de los servicios de salud prestados en general.

Se Contara con una plataforma virtual dentro de la clínica para disminuir el tiempo de espera de citas, colas en caja, laboratorio, imágenes, expedición de resultados. Los Usuarios podrán solicitar citas, ver horario de médicos, solicitar exámenes de laboratorio, etc.

Una descripción más extensa se ve en la sección anexos.

- **Políticas de gestión**

- a) Marketing y ventas**

La política de gestión de marketing está dirigida a desarrollar las ventas y aumentar las ganancias, así como crear promociones y conseguir la capacitación de nuevos clientes.

- b) Operaciones**

En la gestión de operaciones, está va dirigida a una mejora de la productividad de los servicios prestados en favor de nuestros clientes, a través de procesos eficientes y claros.

- c) Finanzas**

En cuanto a la gestión de finanzas, el principal objetivo es evaluar y controlar los costes asociados a los servicios prestados, de forma que se

ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un uso eficiente de los recursos.

d) Recursos humanos

El objetivo de la gestión de recursos humanos, es la de contratar personal especializado y con experiencia; el personal administrativo, hospitalización, centro obstétricos y emergencia estará en planilla de la institución, en cuanto a los especialistas sus contratos serán por concesión del servicio y recibos x honorarios.

2.2.- Organización

Organigrama

Se muestra en la figura N° 2.2 el organigrama de la Clínica Santander

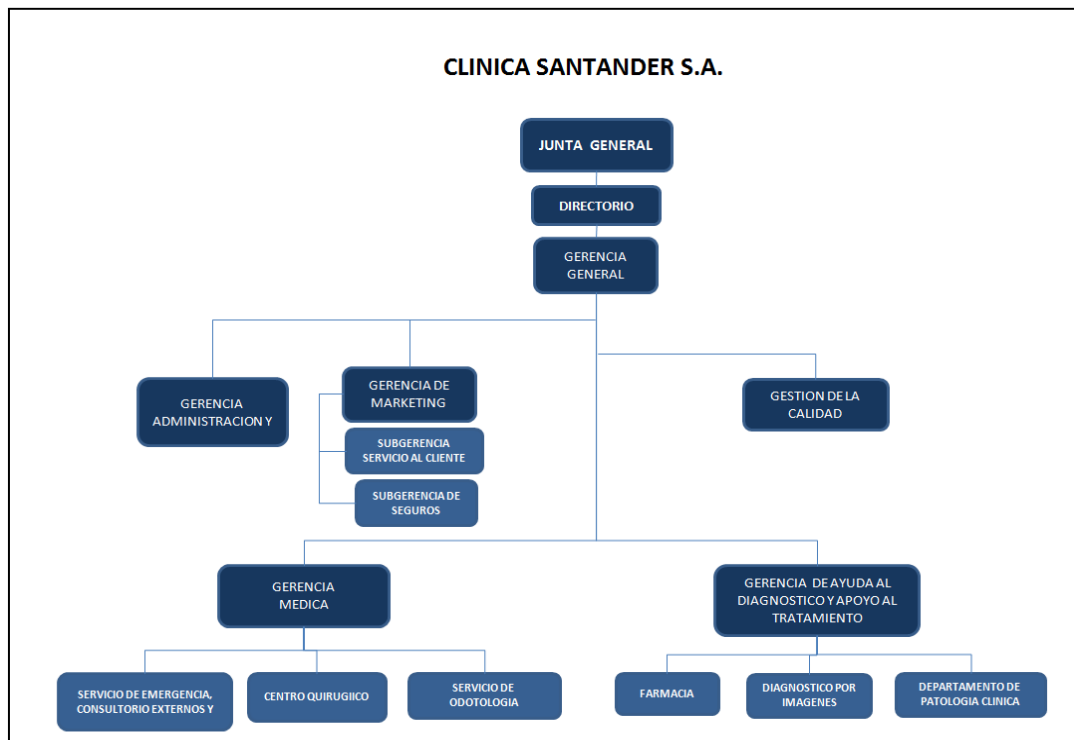


FIGURA N° 2.2 Organigrama Clínica Santander

Equipo directivo

El equipo directivo está formado por los tres integrantes de la Empresa SANTANDER S.A. quienes son:

Carlos Soncco Llulluy

Médico Cirujano especialista de Gestión en Salud por la UNMSM, con tres años de experiencia de la gestión de instituciones del sector salud, experto en planeamiento estratégico y seguros de salud, MBA en Salud con especialización en Gestión por Procesos.

William Abregú Castro

Médico Cirujano con CMP 49128, cursando maestría en MBA en Salud en la UPC, diplomado en auditoria medica en UNMSM (FIDE), emprendedor, responsable, con conocimientos y experiencia laboral en zonas de Alto riesgo. Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión, habilidad para solucionar problemas, cumplimiento, identificación y compromiso con el objetivo que se propone la empresa.

Nicanor Baca Huanca

Médico Cirujano por la UPLA, con especialización en Auditoria Médica, con 5 años de experiencia en la labor asistencial.

Cargos de La Clínica Santander

En el cuadro 2.1 se muestra la distribución de los cargos en la Clínica Santander:

CUADRO N° 2.1 STAFF MEDICO CLINICA SANTANDER

STAFF MEDICO	CARGO
1. WILLIAM ABREGÚ CASTRO	Presidente de Directorio
2. CARLOS SONCCO LLULLUY	Gerente General
3. Nicanor Baca Huanca	Gerente de Calidad
4. Tania Tello Chumpitaz	Gerente Medico
5. Eduardo Tupiño Retes	Asesor Legal
6. Augusto Reyes Cossío	Jefe de Farmacia
7. Jenny Rojas Cárdenas	Jefa de Odontología
8. Pabel Meza Soto	Jefe de Medicina Ocupacional
9. Yusef Tapia Arguedas	Jefe de Cirugía
10. Margot Blanco Falcón	Jefe de Enfermería

2.3.- Productos y Servicios

Objetivos de Mercado

Satisfacer las necesidades de atención de salud de la población que actualmente acude a consultorios particulares y policlínicos de la zona que es un 13.38% (59,455) de las personas que hacen consumo de servicios de salud (demanda efectiva) en la zona (444, 240) según ENAHO 2010, del cual proyectamos captar un 3.33% (14,815), además de enfocarnos NSE B-C, el cual directamente está dirigido a 2 tipos de clientes que involucran los pertenecientes a afiliación libre del SIS (componente semicontributivo), los provenientes de las Mypes y los pertenecientes a las EPS del tipo SCTR (los cuales han registrado un aumento geométrico en los últimos años debido a las normas legales que exigen el uso de estos seguros en forma automática por parte de las industrias de alto riesgo).

Propósito del servicio

El propósito de brindar los servicios especializados en la Clínica SANTANDER es para poder mejorar la salud de nuestros clientes, sin causarles demoras en la atención y con un diagnóstico clínico correcto y corroborado por los exámenes de ayuda al diagnóstico pertinentes y de alta tecnología, lo que nos colocara en una situación ventajosa.

Características únicas

Los servicios brindados en nuestra institución la hacen única en su género, agrupando varias especialidades en una solo ámbito además de las facilidades que se brindan en los servicios de ayuda al diagnostico.

3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1.- Análisis del Entorno

Análisis Económico

Se analizan las variables del PBI y la inflación.

PBI.

El **Banco Central de Perú**, organismo rector en la materia, mantiene las previsiones de crecimiento de nuestra economía de 6% para los años 2011 y 2012, que ya han sido contempladas en los reportes mensuales emitidos por la entidad, mientras que, para 2010 la tasa de crecimiento se ha revisado de 6,6 a 8,0%.

FIGURA N° 3.1 TASA DE CRECIMIENTO DEL PBI PROYECCION 2012

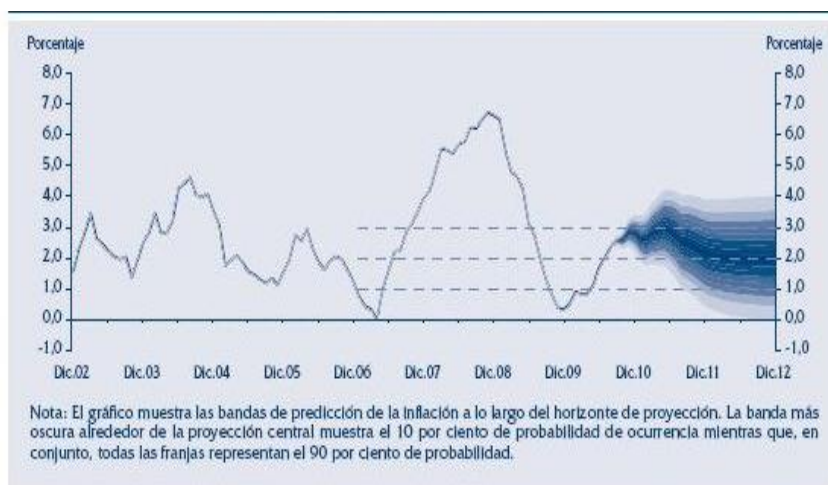


Fuente: MEF 2010

Tasa de inflación

El **BCR** emite la proyección de la tasa de Inflación (2002 - 2012) en el País, para Dic. 2012 será de 1 a 3% manteniendo una constante del año anterior (2011).

FIGURA N° 3.2 TASA DE INFLACION PROYECCION 2012



Análisis Social

Se evaluó variables como NSE y el nivel de pobreza; el nivel socioeconómico de los distritos que conforman nuestro proyecto, para lo cual analizamos los datos del APEIM (Asociación Peruana De Empresas De Investigación De Mercados), para 2011, los cuales se han trabajado con información del ENAHO para el segundo semestre del 2010.

En el cuadro n° 3.1, se analiza los distritos en específico, que hemos tomado en el proyecto (Ate, Santa Anita, Lurigancho, Chaclacayo y El Agustino)

CUADRO N° 3.1 DISTRIBUCION DE NSE POR ZONAS- LIMA METROPOLITANA

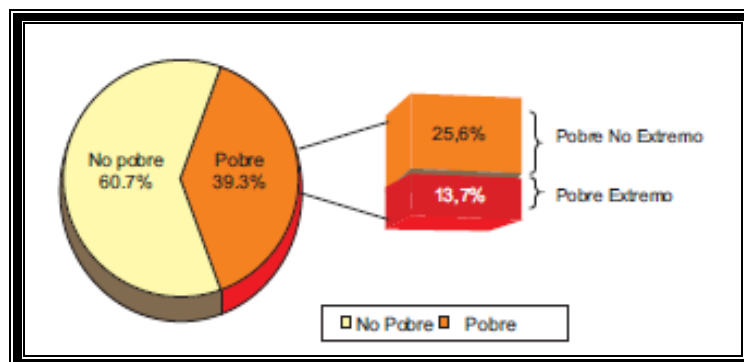
(%) HORIZONTALES

Zona	Niveles Socioeconómicos (5 grupos)					
	TOTAL	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Total	100	5.1	16.1	34.9	31.3	12.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.9	8.0	34.5	40.2	16.4
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	3.6	20.0	37.6	31.4	7.4
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.5	9.2	30.8	37.1	21.3
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.4	15.4	47.8	26.8	7.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.4	15.4	35.9	29.3	17.0
Zona 6 (Jesus María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.0	30.1	34.4	13.3	2.0
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	32.0	32.3	26.5	8.4	0.8
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	1.2	13.9	34.5	35.0	15.4
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.0	5.0	28.4	46.1	20.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	0.8	16.6	36.9	33.3	12.4
Otros	100	4.7	4.7	48.4	32.7	9.5

Fuente: APEIM 2011

Según el último censo de INEI, la condición de pobreza a nivel nacional fue:

Figura N° 3.3 Perú: Población por Condición de Pobreza, 2009



Fuente: INEI 2009

3.2.- Antecedentes del Sector Salud

El Sector Salud está conformado por instituciones que pertenecen al Subsector Público (Ministerio de Salud, Instituto Peruano Seguridad Social (actualmente ESSALUD), Sanidad de las Fuerzas Armadas y Policiales, Beneficencia y otras correspondientes a empresas estatales); y al Subsector No Público (Privado lucrativo empresarial, filantrópico, cooperativas agro - industriales y otros organismos no estatales).

Desde su origen estas Instituciones estuvieron orientadas a la atención de universos poblacionales diferentes, lo que ha determinado que su articulación funcional sea una tarea sumamente compleja, las diversas instituciones prestadoras de salud operan como comportamientos cerrados, duplicando esfuerzos, compitiendo innecesariamente entre sí y en algunos casos evadiendo responsabilidades, lo que explica los vacíos de servicios especializados, así como los problemas de ciertos grupos de población en el acceso a los servicios de salud.

Se desprende de lo expresado anteriormente que el sector público y privado evidencia limitaciones, los cambios necesarios para garantizar el acceso universal a los servicios de salud de calidad, deberán establecerse a partir de una evaluación crítica de la situación que actualmente presenta el sector.

Considerando el contexto, nos hemos propuesto eliminar esas limitaciones brindando atención especializada de calidad, con la conformación de nuestro proyecto que pretende cubrir una necesidad insatisfecha en la población de Lima Este.

3.3.- Estructura del Sector Salud

Marco Legal para el negocio

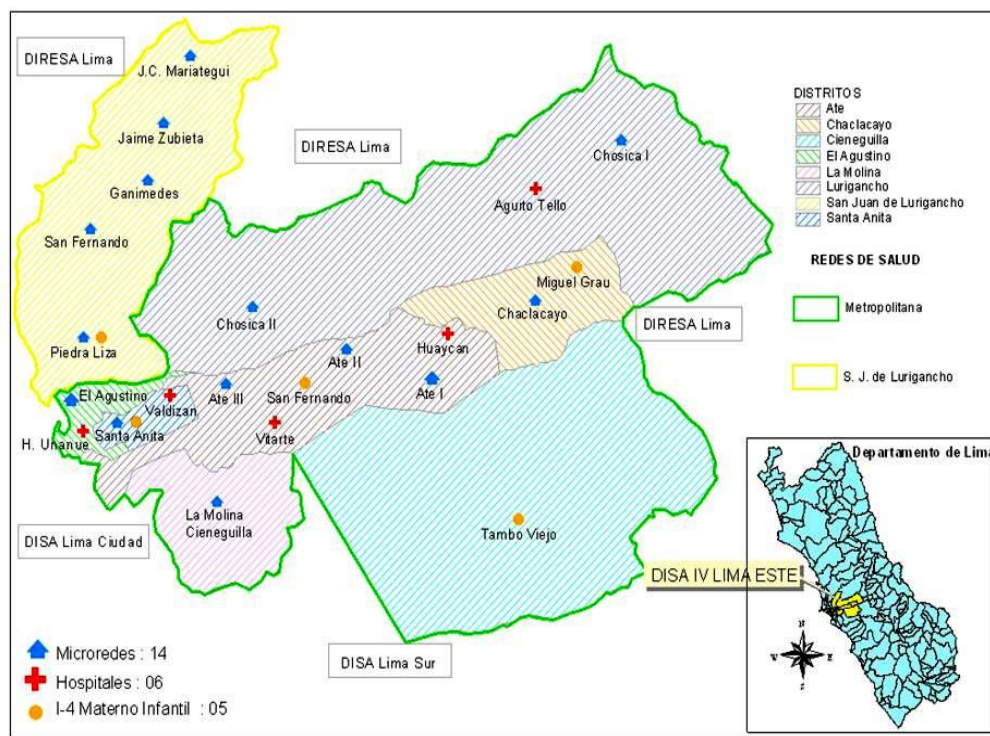
El marco legal del sector salud se rige por:

- Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud.
- Ley N° 27408 - Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en lugares de atención al público.
- Decreto Supremo N° 013-2002-SA, que aprobó el Reglamento de la Ley N°27657 - Ley del Ministerio de Salud.
- Resolución Suprema N° 014-2002-SA, que aprobó los "Lineamientos de Política Sectorial para el Período 2002-2012 y Principios Fundamentales para el Plan Estratégico Sectorial del Quinquenio Agosto 2001-Julio 2006".
- Resolución Ministerial N° 729-2003-SA/DM, que aprobó el documento: "La Salud Integral: Compromiso de Todos - El Modelo de Atención Integral de Salud".
- Resolución Ministerial N° 769-2004-MINSA, que aprobó la Norma Técnica N° 021-MINSA/DGSP-V.01: "Categorías de Establecimientos del Sector Salud".
- Resolución Ministerial N° 111-2005-MINSA, que aprobó los "Lineamientos de Política de Promoción de la Salud".
- Ley General de Salud, Ley N.° 26842, modificada por Ley N.° 27604.
- Reglamento y Organización y Funciones del Ministerio de Salud, Decreto Supremo N.° 014-2002-SA, modificado por Decreto Supremo N.° 011-2005-SA.

Red de EESS de Lima Este

En la zona del proyecto se encuentra establecida La red IV de Lima Este, que cuenta con establecimientos establecidos en todos los distritos de la zona, los cuales se muestran en el siguiente mapa:

Figura N° 3.5 DIRESA Lima Este 2009



0

4.- PLAN ESTRATEGICO

4.1.- Visión

“Llegar a ser la Clínica líder de Lima Este*, con personal especializado altamente capacitado, motivado y apoyado en tecnología de punta”.

4.2.- Misión

“Lograr la mejoría de la salud de nuestros clientes, así como su satisfacción y confianza en nuestra empresa mediante la prestación de servicios eficientes y modernos”

4.3.- Valores

- Honestidad y lealtad
- Comunicación
- Excelencia enfocada en el paciente
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

4.4.- FODA

FORTALEZAS

1. Recurso humano administrativo capacitado
2. Financiamiento aprobado
3. Mercado Insatisfecho en segmento poblacional de la zona.

OPORTUNIDADES

1. Falta atención médica especializada local
2. Demanda insatisfecha por prestadores de salud locales
3. Los EESS no cuentan con una infraestructura adecuada para brindar servicios de calidad.
4. Convenios para la atención primaria con el MINSA (implementación del PEAS).
5. Convenios con empresas locales para ofertar servicios de salud.

DEBILIDADES

1. Falta de experiencia en proyectos de esta envergadura
2. Falta de terreno en área adecuada

AMENAZAS

1. Alta competencia indirecta en EESS
2. Población acude a EESS públicos.
3. Acceso limitado por alto trafico

CUADRO N° 4.1 FODA CLÍNICA SANTANDER

<p>ENTORNO EXTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>O1. Falta atención médica especializada en las clínicas locales O2. Demanda insatisfecha por prestadores de salud locales (Privados, MINSa, ESSALUD) O3. Las EESS no brindan infraestructura adecuada a sus clientes O4. Convenios con empresas locales para ofertar servicios de salud O5. Convenios para la atención primaria con el MINSa (implementación del PEAS)</p>	<p>AMENAZAS – A</p> <p>A1. Alta competencia indirecta en Clínicas privadas A2. Población acude a EESS públicos. A3. Ingreso de nuevos competidores (Clínicas)</p>
<p>FORTALEZAS – F</p> <p>F1. Recurso Humano administrativo capacitado F2. Financiamiento aprobado F3. Mercado insatisfecho en segmento poblacional</p> <p>ENTORNO INTERNO</p>	<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <p>F1O4. El recurso humanos administrativo realizara convenios con las empresas locales a fin de ofertar los servicios de salud. F1O5. El recurso humanos administrativo firmara convenios estratégicos con empresas. F2O3. Con el financiamiento aprobado se construirá la clínica con una infraestructura adecuada que competirá con las clínicas locales. F3O1. Se brindara atención médica especializada a la población cautiva F3O2. Se brindara atención en salud de calidad a la población con demanda insatisfecha</p>	<p>ESTRATEGIAS – FA</p> <p>F1A1. El recurso humanos especializado será el respaldo ante la competencia de otras EESS F1A5. El recurso humanos administrativo firmara convenios estratégicos para captar población de ESSALUD y otros.</p>
<p>DEBILIDADES – D</p> <p>D1. Falta de experiencia en proyectos de esta envergadura D2. Falta de terreno en área adecuada D3. Falta de personal asistencial especializado en la zona</p>	<p>ESTRATEGIAS – DO</p> <p>D4O2. Para satisfacer la demanda de atención médica se comprara terreno en zona adecuada. D3O3. Se aprovechara la infraestructura adecuada para contratar personal asistencial para la Clínica.</p>	<p>ESTRATEGIAS – DA</p>

4.5.- Fuentes de Ventaja competitiva sostenible.

Alianzas estratégicas con el sector salud MINSA a través del PEAS y de ESSALUD a través de convenios específicos, además de los seguros brindados a las empresas locales y los convenios con las aseguradoras (Rímac, Pacífico, Mapfre, Colsanitas), paquetes de chequeos corporativos

Entre nuestras **competencias y ventajas competitivas** se consideran las siguientes:

- Orientación al Servicio de Atención al Cliente (Ofrecemos servicios individualizados).
- Médicos especialistas de experiencia
- Institución de Salud Acreditada
- Certificación ISO 9001 en el proceso de atención al cliente
- Infraestructura moderna orientada al cliente
- Equipos de última generación
- Uso de tecnologías de información y comunicación
- Disponemos de una página web, donde se describe la empresa y sus servicios, ya que es una herramienta importante y los competidores carecen de ella.

Las descritas líneas arriba nos proporcionarán cierto liderazgo en el rubro de servicios de salud, que es compatible con la meta de creación de marca.

4.6.- La Cadena De Valor

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Reconocemos los dos tipos de actividades para el caso de la clínica Santander:

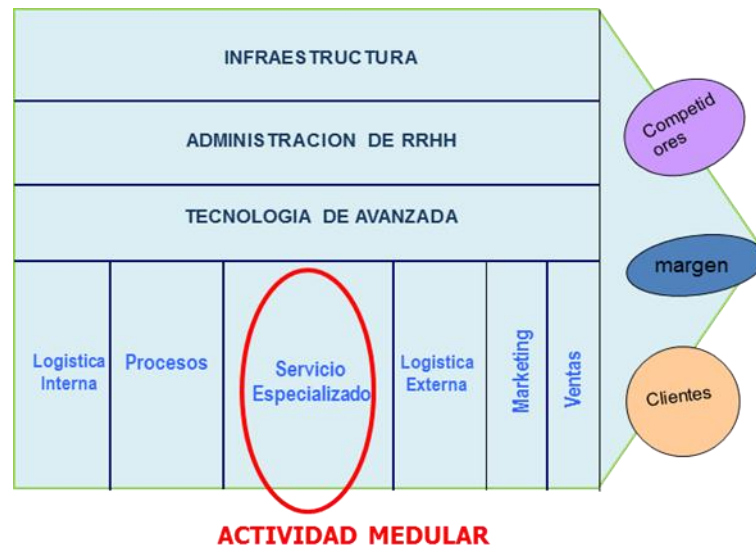
Las actividades primarias que formaran la creación del servicio y las actividades formadas en la difusión del servicio (venta) y. Se dividen en:

- Logística: Recepción, almacenamientos y control de los productos médicos (medicinas, utensilios médicos) y activos fijos dentro de la clínica y realizar la repartición por áreas, tanto interna como externa).
- Procesos: Realizar el servicio integral operativo para cada tipo de especialidad.
- Marketing: Actividades para reconocer las necesidades de los clientes.

Estas actividades son apoyadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la clínica, como la planificación, contabilidad, finanzas
- Dirección de Recursos Humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de Tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología de la clínica.

Figura N° 4.1: Cadena de Valor Clínica Santander



4.7.- Diagrama de Porter

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Según Porter, las 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

De acuerdo a la evolución que ha tenido el mercado existe posibilidades de que cada vez existan más clínicas, pero las barreras de entrada que significan una alta inversión en infraestructura y personal de primera línea, nos mantendrá con una alta participación de mercado.

Cabe resaltar, que el sector clínico es uno de los nichos de negocio donde se está invirtiendo más dinero en los últimos años, razón por la cual se ha invertido para ofrecer un servicio especializado que nos permita el recupero del capital en el mediano plazo.

2. La rivalidad entre los competidores:

El servicio ofrecido por las clínicas privadas actualmente, deja un amplio margen de demanda insatisfecha en la zona, debido a la falta de infraestructura adecuada, tener solo las especialidades básicas, sin conocimientos de gerencia medica, además de contar con poca promoción y falta de publicidad.

En cuanto a los hospitales, estos no cuentan con la logística adecuada, la demora en la atención al paciente, crea una demanda que necesita de un servicio de calidad y personalizado.

3. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores para nuestro caso son los laboratorios médicos y farmacéuticos, los cuales fijan sus precios en base a la demanda del mercado.

De acuerdo al crecimiento que vaya teniendo la clínica se podrá imponer condiciones de precio y tamaño del pedido, utilizando estrategias de servicios asociados.

4. Poder de negociación de los clientes (pacientes):

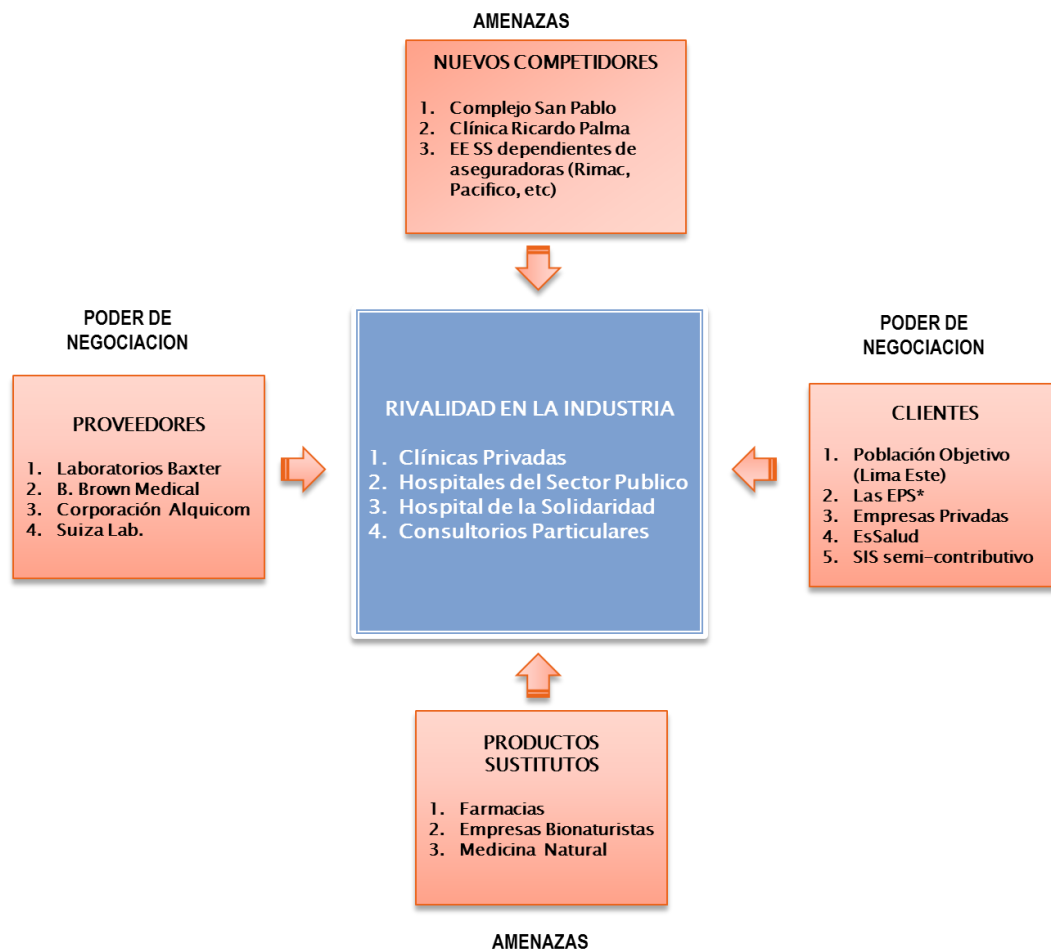
El servicio no está diferenciado, existe una falta de estandarización que no permite al cliente, ser exigente en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

En cuanto a los convenios con empresas por EPS, y ARs, estas si condicionan su uso a clínicas que cuentan con un estándar superior de calidad y servicio, además de acreditación nacional e internacional.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Actualmente existe una alta tendencia a la automedicación lo cual disminuye el flujo de pacientes, además de la existencia de las llamadas clínicas bionaturistas las cuales ofrecen consultas a bajos precios, siendo su negocio la venta de sus productos.

Figura N° 4.2: Diagrama de Porter Clínica Santander



Fuente: Elaboración Propia

5.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

5.1.- Objetivos Generales

El objetivo general del estudio de mercado es la recolección, análisis de datos e información acerca de los pacientes (clientes en potencia), competidores y el mercado.

Luego del análisis de la situación del mercado se podrá establecer una estrategia más o menos agresiva, incluyendo la posibilidad de aumentar nuestra participación de mercado.

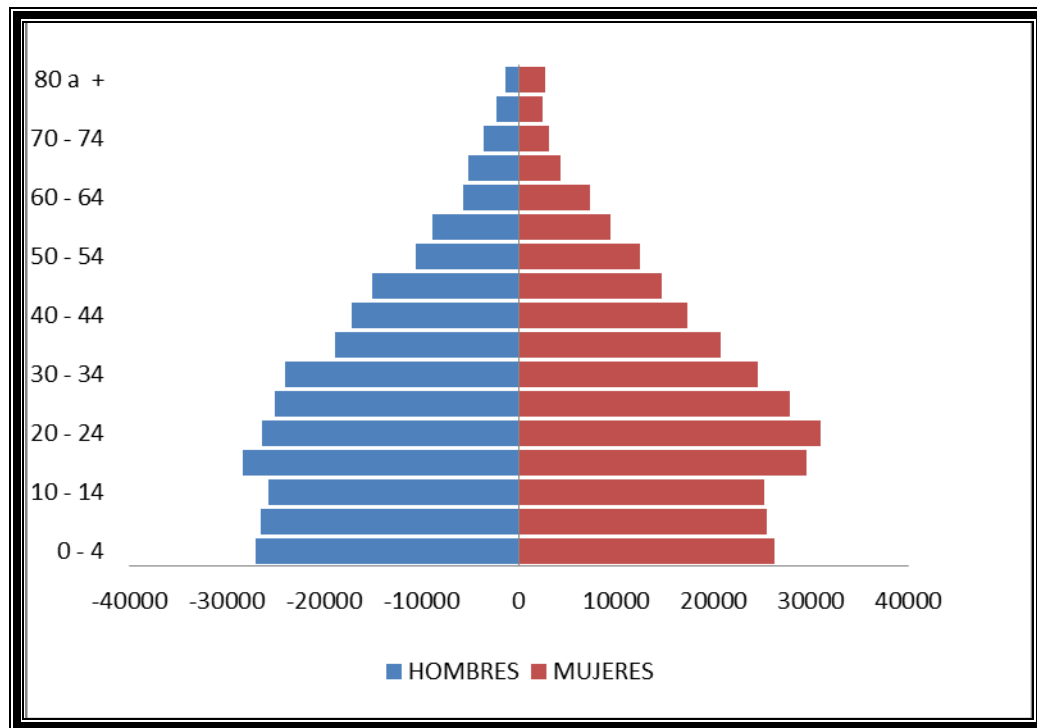
5.2.- Análisis de la Demanda

Crecimiento Poblacional

Análisis Demográfico

La evolución demográfica de la zona del proyecto a mostrado un constante crecimiento, debido a una tasa de crecimiento mayor, producto de las oleadas migratorias a partir de los 70s. La pirámide poblacional actual concentra en su mayoría población joven.

Figura N° 5.1: PIRAMIDE POBLACIONAL, LE 2011

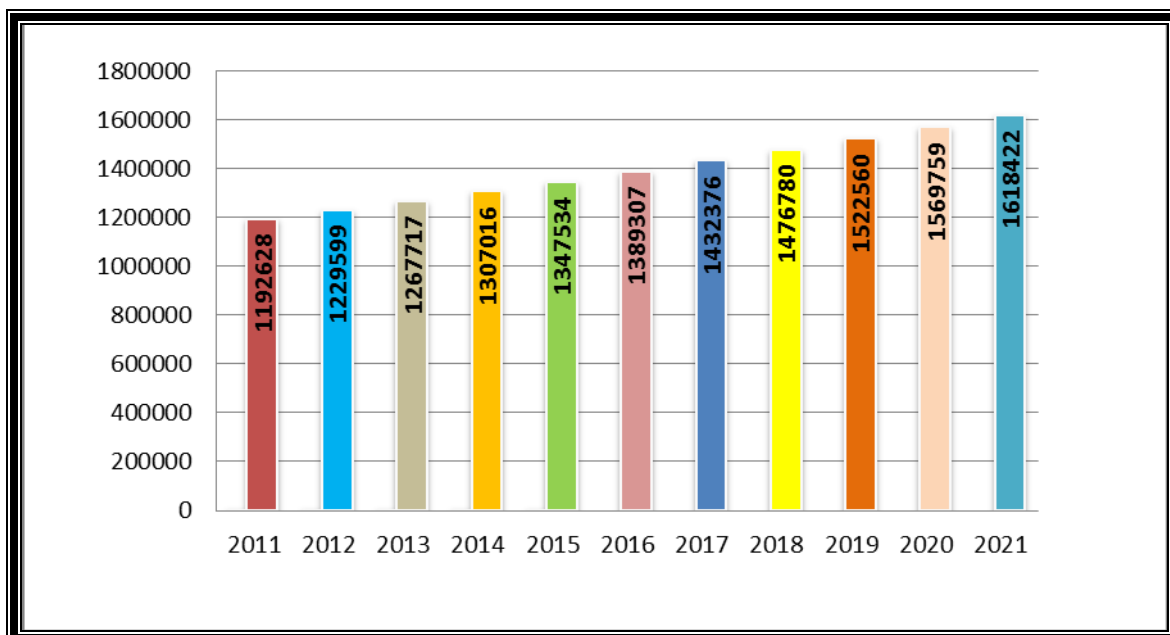


Fuente: Elaboración Propia

Para el crecimiento potencial de la población del proyecto, se ha considerado la información obtenida en el Boletín Especial N° 21 PERU: Estimaciones y Proyecciones de Población por Grupos Quinquenales de Edad 2007-2015, elaborado por el INEI.

El crecimiento poblacional de Lima Este está proyectado para el 2011 a 2015 en un 3.77 y para el periodo del 2015 a 2021 en un 4.09, y tal como se muestra en la figura 5.2:

Figura N° 5.2: POBLACION ESTIMADA DEL PROYECTO 2011- 2021



Fuente: INEI/ Elaboracion Propia

- **Perfil del habitante de lima este 2011 (APOYO 2011)**
 - El habitante de lima este vive en un hogar donde habitan cuatro personas
 - La cuarta parte de los hogares de Lima Este presenta hijos mayores a los 18 años
 - Dos personas son las que contribuyen económicamente en el hogar
 - Más de la mitad de los Habitantes de Lima Este tienen como principal fuente de ingreso los que perciben de manera independiente, siendo el ingreso promedio familiar mensual bruto de S/. 1,247; sin embargo, el ingreso promedio mínimo requerido por el hogar es S/. 1,836. El jefe de hogar tiene 47 años de edad, y el 47% ha nacido en la sierra del Perú

- Trabaja 8 Horas 24 minutos diarias y se demora 37 min en llegar al trabajo
- El ama de casa tiene 40 años de edad y tiene en promedio 3 hijos.
- El 40% guardaría su dinero ahorrado en un Banco.
- El ama de casa siempre asiste a una bodega y en algunos casos, al supermercado para realizar sus compras
- El NSE D es el predominante en Lima Este con 9,103 manzanas.

- **Perfil del consumidor**

Nuestros clientes son hombres y mujeres, de todas las edades, que necesitan de atención especializada, con un nivel de ingresos medio (aprox. S/. 2,000 por mes), que vivan en la zona del proyecto, con hábitos de consumo en Supermercados y Tiendas Retail, con estilos de vida emprendedores y progresistas (6 estilos de vida Arellano Marketing)

- **Segmentación**

La segmentación utilizada en el proyecto se describe a continuación:

a) **Demográfica:** se dirige al segmento que actualmente consume servicios de salud en clínicas y policlínicos, que representa un 13.38% de la demanda efectiva (444,240 personas), de todas las edades. Hay que considerar que también está el mercado que acude para la atención de salud a la Farmacia que es más del 30% o los que consumen servicios de salud en ESSALUD y MINSA

b) Psicográfica: la población que actualmente consume servicios de salud en consultorio privados y policlínicos quiere una atención personalizada, de continuidad en la atención, que tenga los servicios complementarios como apoyo al diagnóstico y farmacia, que agrupe en un solo lugar varias especialidades, a un costo razonable en un lugar confortable y de fácil acceso, lo que no ofrecen los policlínicos ni los consultorios particulares.

Determinación de la Demanda

La población referencial del proyecto por distritos y grupos de edad se muestra en el siguiente cuadro:

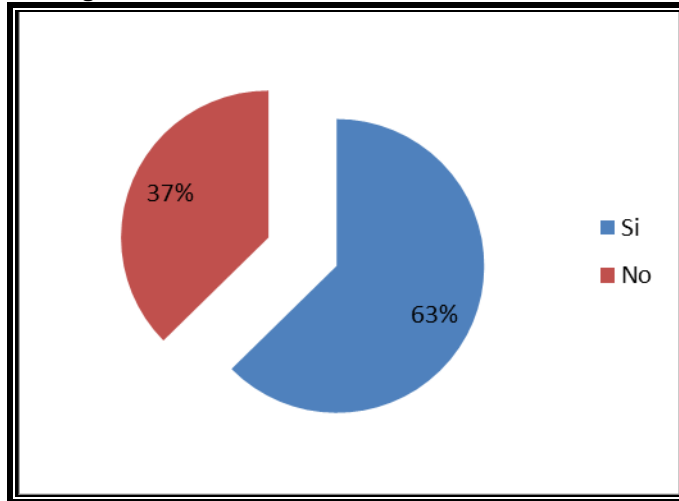
Cuadro N° 5.1: DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

Distrito	Poblacion Referencial (A)	Demanda Potencial	DEMANDA EFECTIVA	Demanda Efectiva en Clinicas y consultorios	Mercado Objetivo (B)
Ate	555974	62,60%	55,40%	8,40%	30%
		348040	192814	29235	8771
Chaclacayo	43083	59,2%	49,1%	3,3%	20%
		25505	12523	842	168
El Agustino	189332	57,8%	59,7%	7,5%	20%
		109434	65332	8208	1642
Lurigancho	195542	66,3%	70,8%	9,7%	20%
		129644	91788	12576	2515
Santa Anita	208697	62,4%	62,8%	6,6%	20%
		130227	81783	8595	1719
TOTALES	1.192.628	742.850	444.240	59.455	14.815
% poblacion total	100,00%	62,29%	37,25%	4,99%	1,24%
% demanda efectiva			100,00%	13,38%	3,33%

Fuente : Encuesta Nacional de Hogares 2010

A continuación se ha tomado como base las encuestas de ENAHO, para determinar la cantidad de población que tendrá el proyecto.

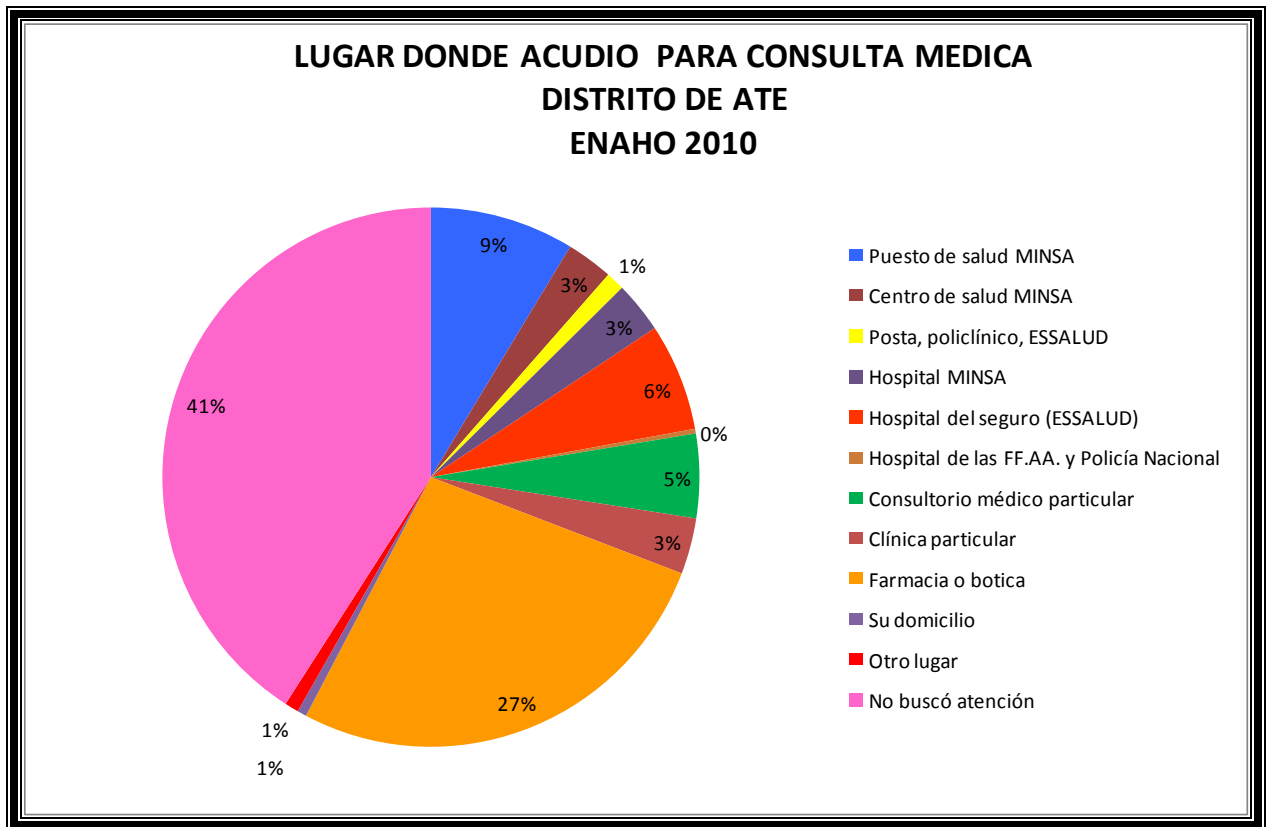
Figura N° 5.3: NECESIDAD DE ATENCION MEDICA



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares 2010

Según encuesta de ENAHO 2010 la necesidad de atención es de 62,6%

Figura N° 5.4: LUGAR DONDE ACUDIO POR CONSULTA MEDICA



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares 2010

La población que necesito atención medica se atendió en consultorio médico particular (5,0%) y clínica particulares (3,4%) por lo que nuestra demanda efectiva en clínicas y consultorios particulares será de 8.4%

De esta demanda efectiva se procede a tomar un 50% como share market en la zona de ate, y un 20% para los otros distritos del proyecto.

La determinación de porcentajes de cada distrito se realizo tomando como fuente las encuestas de ENAH0 2010 (ver anexos para detalle de los demás distritos).

Cuadro N° 5.2: TABLA DE POBLACION REFERENCIAL POR DISTRITOS 2011

Distritos	Infantil	Joven	Adulto Joven	Adulta	Adulto Mayor	Mujeres en Edad Fértil (MEF)		TOTALES
	0-11 años	12-17 años	18-29 años	30-59 años	60- +años	16- 20a	20- 49a	
Ate	125.374	65.260	133.879	193.419	38.042	54.810	165.501	555.974
Chaclacayo	8.310	4.601	8.695	16.294	5.183	3.794	12.097	43.083
El Agustino	40.613	21.675	43.383	67.430	16.231	18.034	54.343	189.332
Lurigancho	44.417	23.718	43.687	67.821	15.899	19.145	54.860	195.542
Santa Anita	43.703	21.731	53.786	73.513	15.964	18.368	62.865	208.697
TOTALES	262.417	136.985	283.430	418.477	91.319	114.151	349.666	1.192.628
%	22%	11%	24%	35%	8%	10%	29%	100%

Fuente: Análisis de Situación de Salud 2011 DISA Lima Este

Cuadro N° 5.3: TABLA DE MERCADO OBJETIVO POR GRUPO ETARIO POR DISTRITOS AL 2011

Distritos	Infantil	Joven	Adulto Joven	Adulta	Adulto Mayor	Mujeres en Edad Fértil (MEF)		TOTALES	Pond. (B/A)
	0-11 años	12-17 años	18-29 años	30-59 años	60- +años	16- 20a	20- 49a		
Ate	1.978	1.029	2.112	3.051	600	865	2.611	8.771	1,6%
Chaclacayo	32	18	34	64	20	15	47	168	0,4%
El Agustino	352	188	376	585	141	156	471	1.642	0,9%
Lurigancho	571	305	562	872	204	246	706	2.515	1,3%
Santa Anita	360	179	443	606	131	151	518	1.719	0,8%
TOTALES	3.294	1.719	3.527	5.177	1.097	1.433	4.353	14.815	
%	22%	12%	24%	35%	7%	10%	29%	100%	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro toma como ratio de concentración el valor de 3.50 para la determinación de las atenciones, que serán la base a usar en la proyección de demanda de las diferentes especialidades.

Cuadro N° 5.4: CUADRO DE ATENCIONES PROYECTADOS POR GRUPOS DE EDAD

Distritos	Infantil	Joven	Adulto Joven	Adulta	Adulto Mayor	Mujeres en Edad Fértil (MEF)		TOTALES	Concentración
	0-11 años	12-17 años	18-29 años	30-59 años	60- +años	16- 20a	20- 49a		
TOTAL DE ATENCIONES	11.528	6.018	12.345	18.121	3.840	5.017	15.234	51.851	3,50
%	22%	12%	24%	35%	7%	10%	29%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.5: CUADRO DE POBLACION ESTRATIFICADA POR NIVELES SOCIO ECONOMICOS DEL CONO ESTE

Ingreso Promedio Familiar	Estratificación por NSE	NSE ZONA ESTE	NSE LIMA	% QUE ACUDIO A CLINICA ZONA ESTE	Demanda Efectiva en Clínicas y consultorios	% QUE ACUDIO A CLINICAS GRAL	Mercado Objetivo (B)
9500 soles	A1	2,40%	0,70%	2,14%	1,91%		
9500 soles	A2	2,40%	4,40%	0,00%	0,00%	89,30%	
3700 soles	B1	15,40%	6,70%	6,56%	2,79%	89,30%	
2500 soles	B2	15,40%	9,40%	0,00%	0,00%	42,60%	
1600 soles (*)	C1	35,90%	21,20%	0,00%	0,00%	18,80%	3,4%
1200 soles	C2	35,90%	13,70%	0,00%	0,00%	0,00%	
850 soles	D	29,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Totales			56,10%	8,70%	4,71%	0,00%	

Fuente: Elaboración propia

(*) Consideramos solo el estrato límite de 1600 soles promedio que se incrementa en 21.7% pasando al estrato superior B2 obteniendo un incremento de 6.75% del cual solo tomamos la mitad

Se incrementó de ingresos de remuneraciones de trabajadores asalariados e independientes (EPE 2011) en

21,70%

Según el diario "Gestión", de la canasta de consumo de Lima Metropolitana, que asciende a S/2,112, una familia promedio destina solo S/78 (un 3.6% del gasto total) además muestra que el ingreso promedio de los trabajadores en Lima aumentó en 17.5%

Cuadro N° 5.6: PROYECCION DE LA CANTIDAD DE DEMANDA

Crecimiento vegetativo Lima Este estimado por año	3,5%						
Crecimiento de mercado potencial del segmento x ingresos	3,4%						
Crecimiento estimado por año	6,9%						
Edades	Atenciones proyectadas por año						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Infantil (0-11 años)	11.528	12.320	13.167	14.073	15.040	16.074	17.179
Jóven (12-17 años)	6.018	6.432	6.874	7.347	7.852	8.391	8.968
Adulto Jóven (18-29 años)	12.345	13.193	14.100	15.070	16.106	17.213	18.396
Adulta (30-59 años)	18.121	19.367	20.698	22.121	23.642	25.267	27.004
Adulto mayor (60- +años)	3.840	4.104	4.386	4.687	5.010	5.354	5.722
TOTALES	51.851	55.416	59.225	63.297	67.649	72.300	77.270
MEF (16-20A)	5.017	5.362	5.730	6.124	6.545	6.995	7.476
MEF (20-49A)	15.234	16.282	17.401	18.597	19.876	21.242	22.703
Sub total MEF (B)	20.251	21.643	23.131	24.722	26.421	28.238	30.179

Fuente: Elaboración propia

(*) MEF = Mujeres en edad fértil

Tasa de Mortalidad

Las causas más frecuentes de mortalidad en Lima Este para el año 2010 se mencionan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5.7 : Mortalidad General por Sexo, DISA IVLIMA ESTE, 2010

Nº	CIE_X	Grupo de causa Basica de Defunciones	Sexo		Nº Casos	%	% Acum	T.M.x 1,000hab.
			M	F				
1	C00-C97	Tumores(neoplasias) malignos	1649	1264	2913	25.5	25.5	1.3
2	J10-J18	Influenza(gripe) y Neumonia	1180	840	2020	17.698	43.2	0.9
3	I20-I25	Enfermedades isquemicas del corazon	459	220	679	5.9	49.2	0.3
4	E10-E14	Diabetes melitus	334	202	536	4.7	53.9	0.2
5	I60-I69	Enfermedades cerebrovasculares	311	213	524	4.6	58.5	0.2
6	K70-K79	Enfermedades del hígado	317	123	440	3.9	62.3	0.2
7	A15-A19	Tuberculosis	272	107	379	3.3	65.6	0.2
8	J80-J84	Otras enfermedades respiratorias que afectan principalmente al intersticio	223	124	347	3.0	68.7	0.2
9	Y10-Y34	Eventos de intención no determinada	257	65	322	2.8	71.5	0.1
10	I30-I52	Otras formas de enfermedad del corazón	138	104	242	2.1	73.6	0.1
11	N17-N19	Insuficiencia renal	131	105	236	2.1	75.7	0.1
12	A30-A49	Otras enfermedades bacterianas	110	119	229	2.0	77.7	0.1
13	J95-J99	Otras enfermedades del sistema respiratorio	144	71	215	1.9	79.6	0.1
14	J40-J47	Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	100	45	145	1.3	80.8	0.1
		Subtotal	5625	3602	9227	80.8	80.8	4.1
		Demas causas	1340	847	2187	19.2	100	1.0
		Total	6965	4449	11414	100		5.1

Fuente: DISA Lima Este 2009

Tasa de Morbilidad

Las causas más frecuentes de morbilidad presentes para Lima Este en el periodo 2007- 2010 son:

Cuadro N° 5.8 : Morbilidad General según grupo de causas, DISA IVLIMA ESTE, 2007-2010

Nº	Grupo de causas	2007			2008			2009			2010			%Variación(2007-2010)
		Nº	%	Tasas 100,000hab.	Nº	%	Tasas 100,000hab.	Nº	%	Tasas 100,000hab.	Nº	%	Tasas 100,000hab.	
1	Infecciones agudas de vías respiratorias superiores	291155	22.3	14356.4	277023	20.9	13436.6	284757	21.4	13566.4	300401	21.2	13202.7	3.2
2	Enfermedades de la cavidad bucal, glándulas salivares y maxilares	150992	11.5	7445.2	155744	11.7	7554.2	153452	11.5	7310.8	179754	12.7	7900.2	19
3	Enfermedades crónicas de vías respiratorias inferiores	78734	6.0	3882.3	74460	5.6	3611.6	66386	5.0	3162.8	65530	4.6	2880.1	-16.8
4	Enfermedades infecciosas intestinales	61127	4.7	3014.1	57285	4.3	2778.5	59119	4.4	2816.6	52635	3.7	2313.3	-13.9
5	Otras infecciones agudas de vías respiratorias inferiores	63952	4.9	3153.4	51591	3.9	2502.4	41663	3.1	1984.9	40720	2.9	1789.7	-36.3
6	Enfermedades del esófago, estomago y duodeno	33125	2.5	1633.4	37641	2.8	1825.7	38353	2.9	1827.2	39621	2.8	1741.4	19.6
7	Otras enfermedades del sistema urinario	33356	2.6	1644.7	35375	2.7	1715.8	36872	2.8	1756.7	36734	2.6	1614.5	10.1
8	Infecciones con modo de transmisión sexual	44160	3.4	2177.5	42254	3.2	2049.5	39350	3.0	1874.7	34199	2.4	1503.1	-22.6
9	Dorsopatias	20825	1.6	1026.8	25095	1.9	1217.2	26618	2.0	1268.1	29699	2.1	1305.3	42.6
10	Obesidad y otros de hiperalimentacion	26721	2.0	1317.6	26463	2.0	1283.6	23977	1.8	1142.3	29591	2.1	1300.5	10.7
	Subtotal	804147	61.5	39651.4	782931	59	37975.1	770547	57.9	36710.5	808884	57.2	35550.8	0.6
	Demás causas	503663	38.5	24834.9	543371	41	26355.5	561143	42.1	26734	605417	42.8	26608.2	20.2
	Total	1307810	100	64486.3	1326302	100	64331	1331690	100	63445	1414301	100	62159	8.1

Fuente: DISA Lima Este 2009

Accidentes de transito

Cuadro N° 5.9: Total de Accidentes de Tránsito por distritos 2008

Nº	DISTRITO	ATROPELLOS	PEATONES	ILESO	HERIDO	PEATONES MUERTOS
1	SAN JUAN DE LURIGANCHO	1429	1606	66	1517	23
2	CERCADO DE LIMA	1374	1493	57	1408	28
3	COMAS	775	831	10	785	36
4	LA VICTORIA	687	732	12	702	18
5	SAN MARTIN DE PORRES	644	683	14	646	23
6	ATE VITARTE	514	546	2	506	38
7	CALLAO	511	532	9	506	17
8	SANTIAGO DE SURCO	401	429	10	402	17
9	INDEPENDENCIA	386	416	6	398	12
10	SAN JUAN DE MIRAFLORES	376	403	5	389	9

Fuente: Análisis de los Accidentes de Tránsito en el Área Metropolitana de Lima y Callao (2006) – Secretaría Técnica Consejo de Transporte de Lima y Callao

5.3.- Análisis de la Oferta

En Lima Este existe una falta de atención médica especializada, encontrando un mercado con una demanda insatisfecha por prestadores de salud locales (Privados, MINSA, ESSALUD). Estos no cubren la demanda en salud de sus asegurados por lo cual deben referenciarlos a Lima. Las Clínicas privadas cuentan en su mayoría, con infraestructura inadecuada, dando unas prestaciones de baja calidad.

La oferta actualmente en la zona del proyecto se puede dividir en los servicios que prestan el MINSA, ESSALUD, Clínicas Privados y las farmacias de la periferia.

- **MINSA**

Cuadro N° 5.10: MINSA

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	CLASIFICACIÓN	TIPO	DIRECCIÓN	CATEGORIA
LOCAL DE VITARTE	HOSPITALES O CLINICAS DE ATENCION GENERAL	CON INTERNAMIENTO	AV. CARR. CENTRAL S/N KM.7	II-1
HUAYCAN	HOSPITALES O CLINICAS DE ATENCION GENERAL	CON INTERNAMIENTO	AV JOSÉ C.MARIÁTEGUI S/N URB. A.H.HUAYCÁN - ATE-VITARTE	II-1
MANYLSA	CENTROS DE SALUD O CENTROS MEDICOS	SIN INTERNAMIENTO	COOP. MANYLSA MZA. Z - LOTE 11 - SANTA CLARA	I-3
EL BOSQUE	CENTROS DE SALUD O CENTROS MEDICOS	SIN INTERNAMIENTO	PJ 3 DE MAYO 140 - ATE-VITARTE	I-3

- **ESSALUD**

Cuadro N° 5.11: ESSALUD

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	CLASIFICACIÓN	TIPO	DIRECCIÓN
HOSPITAL NIVEL II DE VITARTE	HOSPITALES O CLINICAS DE ATENCION ESPECIALIZADA	CON INTERNAMIENTO	JR. SAN MARTIN DE PORTES 265
HOSPITAL NIVEL I JORGE VOTO BERNALES CORPANCHO	POLICLINICOS	SIN INTERNAMIENTO	KM. 3 1/2 CARRETERA CENTRAL- STA ANITA

- **PRIVADOS**

Cuadro N° 5.12: EESS PRIVADOS

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	CLASIFICACIÓN	TIPO	DIRECCIÓN
CLINICA POLO SA	CENTROS DE SALUD CON CAMAS DE INTERNAMIENTO	CON INTERNAMIENTO	MZ. A, LOTE 16 - SANTA RAQUEL, III ETAPA
SERVISALUD INTEGRAL EIRL	CONSULTORIOS MEDICOS	SIN INTERNAMIENTO	ASOC.VIV LAS GARDENIAS I ETAPA MZ A-13 LTE 11
VITAL SALUD O &S E.I.R.L	CONSULTORIOS MEDICOS	SIN INTERNAMIENTO	JR. PEDRO CIEZA DE LEON 458 SALAMANCA DE MONTERRICO
CLINICA DENTAL SAN FELIPE SCRL	CONSULTORIOS MEDICOS	SIN INTERNAMIENTO	MZ. A, LOTE 10 URB. EL PORVENIR
POLICLINICO SAN GERMAN	CONSULTORIOS MEDICOS	SIN INTERNAMIENTO	URB. VILLA VITARTE, MZ. A, LOTE 23, 2DO. PISO – VITARTE
CONEXION MEDICA ASISTE SAC	CONSULTORIOS MEDICOS	SIN INTERNAMIENTO	JOSE SANTOS CHOCANO 108 - MZ. T1, LOTE 23
CENTRO MEDICO SANTA TOMASA EIRL	CONSULTORIOS MEDICOS	SIN INTERNAMIENTO	AV. LOS QUECHUAS 1144 - 2DO. PISO - URB. SALAMANCA
CORPORACION MISION SALUD SAC	CONSULTORIOS MEDICOS	SIN INTERNAMIENTO	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI 142
POLICLINICO SAN ANTONIO SRL	POLICLINICOS	SIN INTERNAMIENTO	AV. J.C. MARIATEGUI, LOTE 11, ZONA E – HUAYCAN

Como competidores indirectos podemos mencionar:

- Las farmacias formales e informales.
- La medicina tradicional y,
- Los laboratorios de análisis informales.

Situación de las EPS

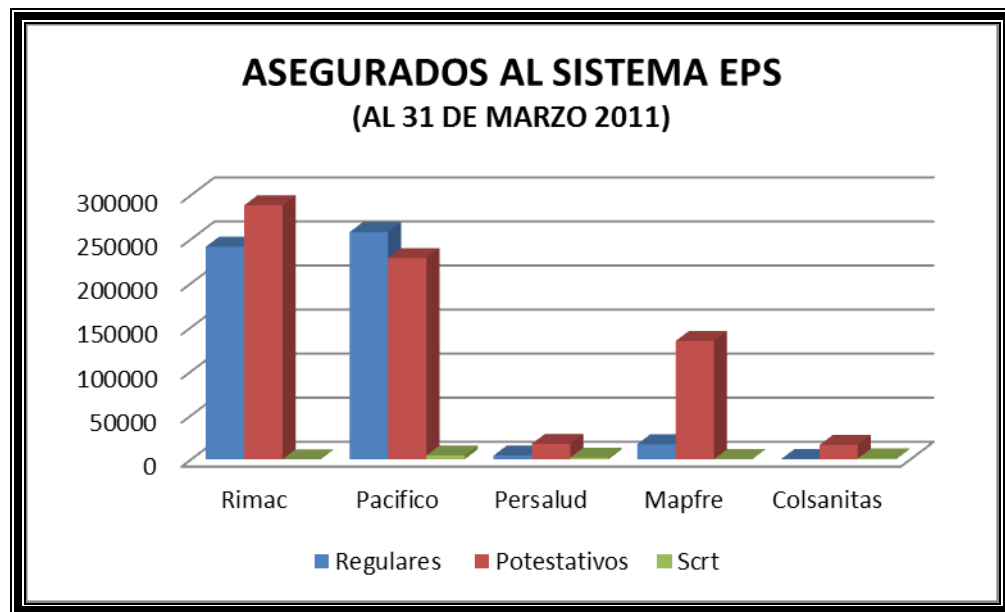
Actualmente existen más de un millón de personas en Perú que cuentan con un seguro médico privado, mientras que 8,5 millones están en Essalud, y diez millones en el Sistema Integral de Salud (SIS).

Las EPS cuentan a 2011 con más de 1 200,000 afiliados los cuales se distribuyen así

Cuadro N° 5.13: EPS según tipo de Prestacion

	Rímac	Pacífico	Persalud	Mapfre	Colsanitas
Regulares	241181	257714	4147	17053	96
Potestativos	288106	228195	17453	134156	16103
SCRT	0	4240	1777	110	906

Figura N° 5.5: EPS, sistema de asegurados 2011



Cuadro N° 5.14: Establecimientos de salud por nivel de atención y categoría, LE 2011

Nivel de atención	Nivel de Comple	Categoría	Sub Sector Publico								Sub Sector Privado			TOTALES	
			MINSA			ESSALUD			TOTAL		PRIVADO				
			Denominacion	Nº E.S.	%	Denominacion	Nº E.S.	%	Nº E.S.	%	Denominacion	Nº E.S.	%	Nº E.S.	%
I	SubTotal			105	94.6		3	42.9	108	91.5		236	97.9	344	96
	1º	I - 1	P.S.	0	0.0	P.M C.M Policlinico	0	0.0	0	0.0	Consultorio C. Medico Policlinico C.M.	192	79.7	192	53
	2º	I - 2	P.S. con Medico	45	40.5		0	0.0	45	38.1		31	12.9	76	21
	3º	I - 3	C.S.	55	49.5		2	28.6	57	48.3		8	3.3	65	18
	4º	I - 4	C.S. Internamiento	5	4.5		1	14.3	6	5.1		5	2.1	11	3
II	SubTotal			4	3.6		4	57.1	8	6.8		5	2.1	13	4
	5º	II - 1	Hospital I	2	1.8	Hospital I	2	28.6	4	3.4	Clinica	2	0.8	6	2
	6º	II - 2	Hospital II	2	1.8	Hospital II	2	28.6	4	3.4		3	1.2	7	2
III	SubTotal			2	1.8		0	0.0	2	1.7		0	0	2	1
	7º	III- 1	Hospital III	2	1.8	Hospital III y IV Instituto	0	0.0	2	1.7	Clinica Instituto	0	0	2	1
	8º	III- 2	Instituto Especializado	0	0.0		0	0.0	0	0.0		0	0	0	0
SubTotal			0	0		0	0.0	0	0.0		0	0	0	0	
Otros				0	0	Otros	0	0.0	0	0.0	Otros	0	0	0	0
Total				111	100		7	100	118	100		241	100	359	100

Fuente: DISA Lima Este 2009

La brecha de demanda se puede observar en el cuadro por el tipo de nivel de categoría, en el subsector privado, apenas 5 clínicas sobrepasan la categoría II y no existen del siguiente nivel, en cuanto al déficit de camas, están se concentran en su mayoría en ESSALUD y MINSA, además existe poca oferta de consultas de especialistas, por lo que es conveniente el desarrollo del proyecto.

6.- PLAN DE MARKETING.

6.1.- Producto-servicio

- **Descripción del servicio**

La clínica SANTANDER S.A.C brindara sus servicios (14 especialidades) como establecimiento del Segundo Nivel de Atención, del 5° nivel de complejidad correspondiente a la Categoría II-1, los cuales incluye:

17 consultorios físicos según la siguiente distribución:

- 10 consultorios en concesión para las siguientes especialidades que bridaran atención mañana y tarde:
 - Cirugía general
 - Pediatría
 - Otorrinolaringología
 - Gineco-obstetricia
 - Traumatología
 - Gastroenterología
 - Neumología
 - Dermatología
 - Oftalmología
 - Medicina interna

- 04 consultorios:
 - Turno mañana: medicina general
 - Turno tarde: cardiología, urología, endocrinología y cirugía plástica para cada consultorio
- 03 consultorios:
 - Turno mañana y tarde: obstetricia, nutrición y psicología,

Servicios Intermedios:

- Hospitalización
 - Emergencia
 - Farmacia
 - Laboratorio
 - Servicio de ambulancia
-
- **La propuesta de valor**

La propuesta de valor se enfocara en:

- Los *Servicios Individualizados* con respecto al nivel de atención del paciente
- Orientación de *Servicio de Atención al Cliente*
- Infraestructura moderna orientada al cliente
- Equipos de última generación
- Uso de tecnologías de información y comunicación
- Contribuir a la educación sanitaria con información veraz y actual acerca de importantes temas de salud.

- Disponemos de una página web, donde se describe la empresa y sus servicios, ya que es una herramienta importante y los competidores carecen de ella.

Las descritas líneas arriba nos proporcionarán cierto liderazgo en el rubro de servicios de salud, que es compatible con la meta de **creación de marca**.

- **Barreras de entrada**

Los obstáculos o dificultades que la empresa tiene que salvar es que tendremos que crear mecanismos de barrera, siendo un buen lugar para trabajar, contar con respaldo económico grande, costos competitivos y dar un buen servicio. Desarrollaremos economías de escala que obtendremos al elevar el volumen de atenciones en los primeros años para frenar o dificultar el acceso al sector de nuevas empresas de salud, puesto que para poder competir en costes y servicios con las ya contaremos, las nuevas empresas tendrán que ser de gran tamaño.

6.2.- Estrategias de Marketing

- **Posicionamiento**

Se buscará adelantarse a las necesidades de los pacientes basándonos en temas y terapias usados en otros países.

Con todo esto la clínica buscará posicionarse en la mente de los clientes potenciales como la mejor clínica de Lima Este.

Los clientes potenciales deben tener en mente:

- *Clínica que brinda servicios de alta calidad y de buenos resultados.*

La estrategia de posicionamiento será resguardada por un buen plan de marketing.

El tipo de estrategia de posicionamiento que se adecua a nuestro servicio es:

Posicionamiento por los Atributos del servicio.

- **Marketing Mix**

- **Servicio / Producto**

A continuación se describe la estrategia de servicio/ producto que presentará la clínica:

Se llevará un registro completo de cada cliente que tenga historia clínica y se les enviara vía correo electrónico recordatorios de citas y páginas de interés.

Se contará con un buzón de sugerencias y pagina Web, donde los clientes podrán dejar sus comentarios, sugerencias, quejas e inquietudes. Además de seguimiento a los cliente en base a foros de ex –pacientes.

Además contara con las facilidades de pago sea (tarjetas de debito o crédito y pago en efectivo).

Precio

Estrategia de precios

La fijación de precios se realizara en base que maneja la competencia en el mercado actual, y se tomara en cuenta los resultados del estudio del mercado con respecto a la cantidades que los clientes están dispuestos a pagar de acuerdo a los servicios que se brindaran . A continuación se muestran los precios con los que ofertaran las consultas médicas.

Los valores de precios de la consulta de medicina general serán de S/. 20 y las especialidades serán de S/. 30.

A continuación se muestran los precios por consulta externa de algunas clínicas de la zona:

Cuadro N° 6.1: Clínicas precios por consulta externa

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	CLASIFICACIÓN	PRECIO POR CONSULTA EXTERNA
CLINICA POLO SA	CENTRO DE SALUD CON CAMAS DE INTERNAMIENTO	S/. 40.00
SERVISALUD INTEGRAL EIRL	CONSULTORIOS MEDICO	S/. 30.00
VITAL SALUD O & S E.I.R.L	CONSULTORIOS MEDICO	S/. 40.00
POLICLINICO SAN GERMAN	CONSULTORIOS MEDICO	S/. 30.00
CONEXION MEDICA ASISTE SAC	CONSULTORIOS MEDICO	S/. 35.00
CENTRO MEDICO SANTA TOMASA EIRL	CONSULTORIOS MEDICO	S/. 20.00
CORPORACION MISION SALUD SAC	CONSULTORIOS MEDICO	S/. 20.00
POLICLINICO SAN ANTONIO SRL	POLICLINICO	S/. 30.00

Promoción

La estrategia de Promoción se llevará a cabo en los 2 primeros años: En el primer año nos concentraremos en hacer actividades para dar a conocer la clínica y en el segundo año se buscará aumentar el número de usuarios.

Primer Año:

- Colocación de Módulos de Promoción en Centros Comerciales, donde se proporcionara información de los servicios de la clínica, con énfasis en las ventajas de la consulta médica con nuestros especialistas.
- Desarrollo de una página web y envío a listas de clientes por correo electrónico y. redes sociales (Facebook, Twiter, etc)
- Organización de eventos y charlas sobre temas de salud, con invitación libre a clientes potenciales en los lugares donde estos se encuentran afiliados o concurren frecuentemente como farmacias locales y clubes sociales.
- Colocación de un anuncio en las páginas amarillas, en periódicos y revistas locales.
- Mantenimiento de diferentes líneas de atención al cliente para brindar información en forma continua, vía telefónica, fax y página Web, Asimismo desarrollar paquetes con información básica, donde se resalten la atención directa al usuario y los precios competitivos.

Segundo Año

- Firma de convenios con la municipalidad para realizar exámenes médicos para trámite de los carnets sanitarios

- Ejecución de Campañas de Salud Preventivo Promocionales dirigidas al adulto y adulto mayor en relación al chequeo y despistaje de Diabetes, HTA, obesidad y osteoporosis.
- Ejecución de Campañas de despistaje de Cáncer Ginecológico dirigidos a mujeres en edad fértil, bajo la forma de un paquete básico que incluirá el examen de mama, Papanicolaou, y colposcopia directa.
- Elaboración de Planes de Atención Médica en base al PEAS para afiliación individual o por familias.
- Firma de Convenios: con empresas a través del PEAS

Finalmente, dentro de las estrategias de Promoción en el segundo año también se otorgarían tarjetas de descuento a usuarios frecuentes para fidelizarlos como clientes. También se ofrecerá una comisión a nuestros ejecutivos comerciales-cajeros por la afiliación de clientes a planes personales y/o familiares.

Plaza

La distribución de nuestros servicios se hará básicamente en el local central de la clínica, el cual se encuentra ubicado en un lugar estratégico del distrito de Ate, donde se brindará a los clientes-usuarios una atención cálida, asimismo se les dará en forma continua información sobre nuestros servicios y las ventajas de una atención exclusiva en un establecimiento de salud con instalaciones cómodas y personal especializado en la atención de emergencia, consultorios médicos, hospitalización, centro quirúrgico y obstétrico.

Personas

La capacitación de nuestro personal médico se hace en forma periódica afín de actualizar en nuestro staff los últimos procedimientos y terapias utilizadas en la atención diaria en diferentes especialidades.

Nuestros proveedores que han sido seleccionados con rigurosidad, nos brindan soporte en servicio de abastecimiento, mediante un riguroso control logístico y de calidad, lo cual nos permite diseñar con anticipación las hojas de compra de suministros e insumos necesarios para el funcionamiento adecuado de la clínica.

Todos nuestros colaboradores cuentan con la capacitación adecuada a fin de servir al cliente en cualquier situación, esto nos permite obtener una percepción positiva del cliente, basado en su trato dentro de la clínica.

Procesos

El servicio de atención al cliente, se realizara bajo estándares internacionales, los cuales nos permitirán tener un contacto directo con el cliente y así fidelizar a nuestros clientes.

Todos los procesos médicos y administrativas de la clínica, estarán debidamente documentadas y protocolizadas, los cuales contaran con un manual de procedimientos, además la atención médico-quirúrgica se basara en guías de práctica clínica y medicina basada en evidencia.

Estos procesos son revisados periódicamente a fin de brindar un servicio más eficiente en beneficio de nuestros clientes.

Las actividades desarrolladas dentro de la clínica como charlas, capacitaciones serán dadas a nuestros clientes, a fin brindarle el máximo beneficio.

Medio Ambiente físico

Las instalaciones de la clínica han sido diseñados de tal manera que cumpla tanto con las normas sobre edificaciones en salud, como la creación de espacios modernos y amplios en la cual el paciente pueda disfrutar de un ambiente confortable, eso incluye áreas verdes, estacionamiento, espacios recreativos para niños y cafetería.

6.3.- Estrategia de ventas

Ventas Representativas

Plan de ventas

Se pretender vender servicios de salud a la población objetivo de Lima este, además de las EPS del mercado (Rímac, Pacifico, Persalud y Mapre)

Envío de promotoras a las empresas e instituciones de salud y educativas, así como a las organizaciones que conforman nuestro mercado objetivo.

6.4.- Futuros mercados

El fácil acceso a la zona abrirá un potencial de mercado en las zonas adyacentes a la clínica, con la futura construcción de obras viales y de infraestructura que se contemplan en los planes municipales de los distritos que integran el proyecto.

Asimismo se crearán alianzas con las principales empresas de Lima Este (ver figura 5.8), para brindar una cobertura de servicios de salud.

Entre las principales empresas de la zona se encuentran:

Figura N° 6.1: Lima Este Top Empresas

	<p>Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., la empresa cervecera más importante del Perú.</p>
	<p>Grupo Volvo, una de las compañías más conocidas del mundo. Volvo es su mayor rentabilidad, cuenta con aprox. 800 trabajadores</p>
	<p>LAIVE llega a su centenario fortalecida con una venta anualizada superior a los 100 millones de dólares y dando empleo entre directo e indirecto a más de 1,500 trabajadores.</p>
	<p>Nestlé es la primera empresa de alimentos a nivel mundial, sino por una estrategia de constante innovación de sus marcas.</p>
	<p>Compañía dedicada a la elaboración de productos para el cuidado de salud e higiene familiar. Cuenta en la actualidad con aprox. 1200 trabajadores.</p>

7.- PLAN DE OPERACIONES

7.1 Objetivos

Los objetivos generales del plan de operaciones se presentan a continuación:

- Brindar un servicio de alta calidad sobrepasando las expectativas de nuestros clientes y de la competencia.
- Contar con procesos claros para los servicios ofrecidos dentro de la clínica Santander.
- Tener una infraestructura acorde con las necesidades de nuestros clientes, la cual les proporcionará comodidad y satisfacción dentro de la clínica.

Las estrategias de operaciones que utilizará la Clínica Santander para el cumplimiento de los objetivos propuestos se indican en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 7.1: Estrategia de Operaciones Clínica Santander

Objetivos	Tipo de Decisiones Estratégicas	Acciones para Implementación de Estrategias
<i>Brindar un servicio de alta calidad sobrepasando las expectativas de nuestros clientes y de la competencia.</i>	<i>Decisiones estratégicas de servicios</i>	Desarrollar un Modelo de Servicio para la clínica, con las siguientes características en base a expectativas de potenciales clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Atención por profesionales especialistas • Ambientes agradables, limpios y ordenados • Atención amable por parte del personal de la clínica. • Horarios de atención cómodos • Sistema de Citas (teléfono, Internet)

		<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de tecnologías adecuadas para la gestión clínica y administrativa. • Cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el sector salud y de servicio al cliente. <p>Gestión de recursos Humanos: se pretende tener personal calificado, especializado y con experiencia, en el ejercicio de sus funciones, para el logro de los objetivos institucionales con la calidad y oportunidad requerida.</p>
<p><i>Contar con procesos claros para los servicios ofrecidos dentro de la clínica Santander.</i></p>	<p><i>Decisiones estratégicas de capacidad.</i></p>	<p>Planificación y gestión de la capacidad de uso de consultorios externos, camas hospitalarias y centro quirúrgico. Por ejemplo, en el caso de consultorios externos, la capacidad es de 172,000 atenciones por año, considerando la atención de las 14 especialidades médicas de la clínica de la siguiente manera: 10 consultorios de especialidades médicas 12 horas por día y 4 consultorios, 6 horas por día.</p> <p>Se implementaran procesos de control y monitoreo de la ejecución de actividades en los servicios clínicos, así como de las colas en los servicios administrativos de atención directa a los usuarios (Admisión, Caja, Farmacia, Laboratorio)</p> <p>Estandarización de los diferentes procesos, como la atención de los pacientes por consultorio externo, hospitalización, emergencia y centro quirúrgico.</p>
<p><i>Tener una infraestructura acorde con las necesidades de nuestros clientes, la cual les proporcionará comodidad y satisfacción dentro de la clínica.</i></p>	<p><i>Decisiones estratégicas de localización</i></p>	<p>Ubicación de la clínica en una calle cercana a vías principales de circulación del distrito, lo que permite garantizar el acceso geográfico de los potenciales clientes.</p>
	<p><i>Decisiones estratégicas de distribución de planta</i></p>	<p>Distribución de las plantas de la clínica tomando en cuenta flujos de los procesos de atención de los usuarios.</p> <p>Ambientes agradables en las áreas de contacto directo con los clientes y las salas de espera.</p>

Las políticas de operaciones que tendrá presente la clínica serán las siguientes: Calidad, Capital Humano, Instalaciones y Proveedores. A continuación se describe cada una:

1. **Calidad:** evaluación constante de la calidad de los servicios brindados a través del buzón de sugerencias y de los comentarios que dejan los clientes en la página Web, además de la supervisión directa mediante el paciente oculto quien nos dará su percepción de la atención recibida.
2. **Capital Humano:** el personal será capacitado para atender a los pacientes y deberá mostrar un comportamiento adecuado brindando un trato amable y de calidad a los clientes.

Todo miembro del personal debe contar con una apariencia física que refleje limpieza y buena presentación además deberán utilizar uniformes de acuerdo a su puesto, durante las horas de trabajo

3. **Instalaciones:** la limpieza dentro de la clínica será diaria en todas sus áreas, teniendo especial énfasis en la limpieza y desinfección del centro quirúrgico, centro obstétrico, área de emergencia, consultorios externos y baños.

Las habitaciones deberán estar disponibles para los nuevos pacientes que necesiten hospitalización.

4. **Proveedores:** la selección de proveedores se hará de acuerdo a su experiencia, capacidad de producción y calidad de productos. Además se establecerá relaciones de confianza con los proveedores, respetando

periodos de pagos y tiempos de entrega de insumos médicos, medicamentos y material de escritorio.

El servicio de alimentación para los pacientes hospitalizados será brindado por un concesionario dentro de las instalaciones de la clínica.

7.2 Servicio

Dentro de la clínica Santander se programarán las horas de trabajo de los empleados y por lo tanto nuestro enfoque será la capacidad de la atención médica en los diversos servicios. Se administrará el tiempo eficazmente, realizando previsiones para no congestionarse y hacer mal uso del tiempo.

Para este caso es necesario establecer la capacidad, el control de los servicios a ofrecer, los ambientes de las oficinas y la atención requerida para los pacientes:

a) Capacidad

Con lo que respecta a la capacidad, la Clínica Santander contara con un área construida de **1113 m²** distribuidos en tres pisos.

En el **primer piso**, se ubicara una sala de espera que cuenta con una capacidad aproximada para 20 personas, además de los servicios de farmacia, admisión, caja, atención al cliente, óptica, imágenes, laboratorio, centro quirúrgico, centro obstétrico, emergencia y consultorios externos de traumatología, gineco-obstetricia, pediatría y medicina interna.

En el **segundo piso** se ubica el servicio de hospitalización que cuenta con 04 habitaciones dobles y 10 individuales cada uno implementado con un televisor LCD de 40 pulgadas, es decir, se tiene capacidad para 18 personas que necesitan ser internadas y que contara con una estación de enfermería, asimismo en esta área se encontraran los consultorios de Cirugía general, Otorrinolaringología, Gastroenterología, Neumología, Dermatología, Oftalmología, Cardiología, Urología, Endocrinología y Cirugía Plástica, también estará en esta área el consultorio Odontológico

En el **tercer piso** se cuenta con los ambientes de servicios administrativos los cuales son la Dirección General, la Dirección administrativa y la Dirección Médica, donde se encontrarán os responsables que se encargue que la empresa vaya bien encaminada además de obtener utilidades.

b) El Control de la Atención

El horario de atención de los consultorios es de 8:00 a.m. a 1pm y de 3:00pm a 8:00pm.

Al inicio del día se verificará la asistencia del personal, las condiciones sanitarias de todo el equipo y del local en general.

Se controlará la entrada y salida de los trabajadores a lo largo del día, es decir, las 12 horas.

Cada cliente será atendido por el especialista solicitado y el servicio a ofrecer será de alta calidad.

c) Servicios ofertados:

Los servicios que se programan son los siguientes:

- Emergencia
- Hospitalización.
- Centro quirúrgico
- Centro obstétrico
- Servicio de ambulancia

La clínica contará con los siguientes ambientes:

- Sala de Recepción o sala de espera: lugar donde se recibirá con un trato amable a los clientes o pacientes cada vez que se acerquen a la clínica.
- Sala Administrativa: lugar desde donde se operará todo lo relacionado al manejo interno de la empresa.
- Consultorios: destinados a los profesionales especialistas donde se harán las consultas de los pacientes.
- Baños: servicios Higiénicos tanto para hombres como para mujeres.

7.3. Requerimientos de los Procesos

- **Maquinas y Equipos**

Las inversiones que permitirán la operación de la clínica son en camas, sillas, medicinas, mesas y accesorios en general. Se describen con mayor detalle en anexos, los consultorios dados en concesión serán equipados por el responsable del consultorio concesionado.

- **Infraestructura**

Se diseñara con una arquitectura moderna, con énfasis en la iluminación y la combinación de colores, contando con espacios armónicos en sala de espera, baños públicos, hall de recepción adaptados para personas con discapacidad, uso de rampas y pasamanos

Además contara con estacionamiento para clientes externos e internos, con un ambiente de recreación en el área pediátrica, con circuito cerrado con programación orientado al cliente según áreas de especialización médica, con indicación de turnos de los pacientes según cita

La edificación estará dotada de elementos de alto nivel y contenido tecnológico que permitirá ofrecer servicios y atención a la población en el nivel de alta complejidad.

Como institución prestadora de servicios de salud atenderá tratamientos quirúrgicos de mediana complejidad y ambulatorios y hospitalización en diferentes especialidades médico-quirúrgicas.

También se ofrecerá Cafetería y servicio telefónico público.

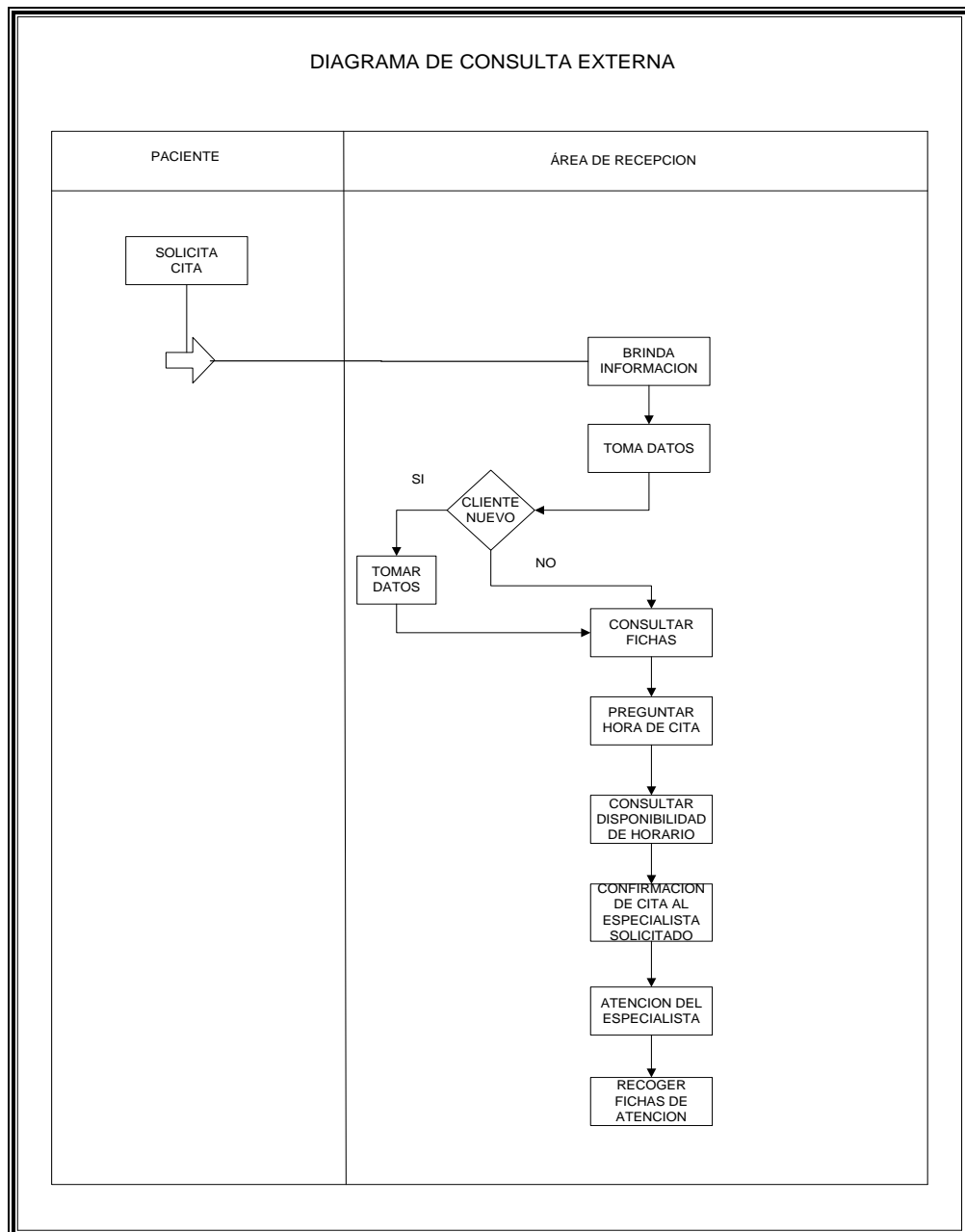
- **RRHH**

Los recursos humanos de la clínica tendrán en su lugar de trabajo las dimensiones según las normas técnicas hospitalarias a fin de obtener resultados óptimos de rendimiento.

7.4.- Procesos del Servicio

En las siguientes Figuras N° 7.1, N° 7.2, N° 7.3 y N° 7.4, se muestran los procedimientos de consulta externa, proceso de hospitalización, proceso de Emergencia y proceso de atención en centro quirúrgico.

Figura N° 7.1: Consulta Externa



Fuente : Elaboracion propia

- **Servicio de consulta externa:**

Para la recepción del paciente en la clínica se dispondrá de un área destinada para tal fin, la cual fungirá como primer contacto con el paciente y emitirá información en el ámbito de la especialidad a la cual desea consultar, la cual será proporcionada cortésmente por el personal asignado al área.

Si el cliente es nuevo la primera acción es tomar los datos correspondientes para llevar un registro formal de nuestro posible paciente futuro; si el paciente ya está registrado, se le preguntará la hora de su cita e inmediatamente se tomará acciones para que sea rápidamente atendido.

Para la oportuna atención médica se estableció el siguiente sistema de horarios:

Consulta Externa:

Turno matutino: De 8:00 a 13:00 horas de lunes a sábado.

Turno vespertino: De 15:00 a 20:00 horas de lunes a sábado.

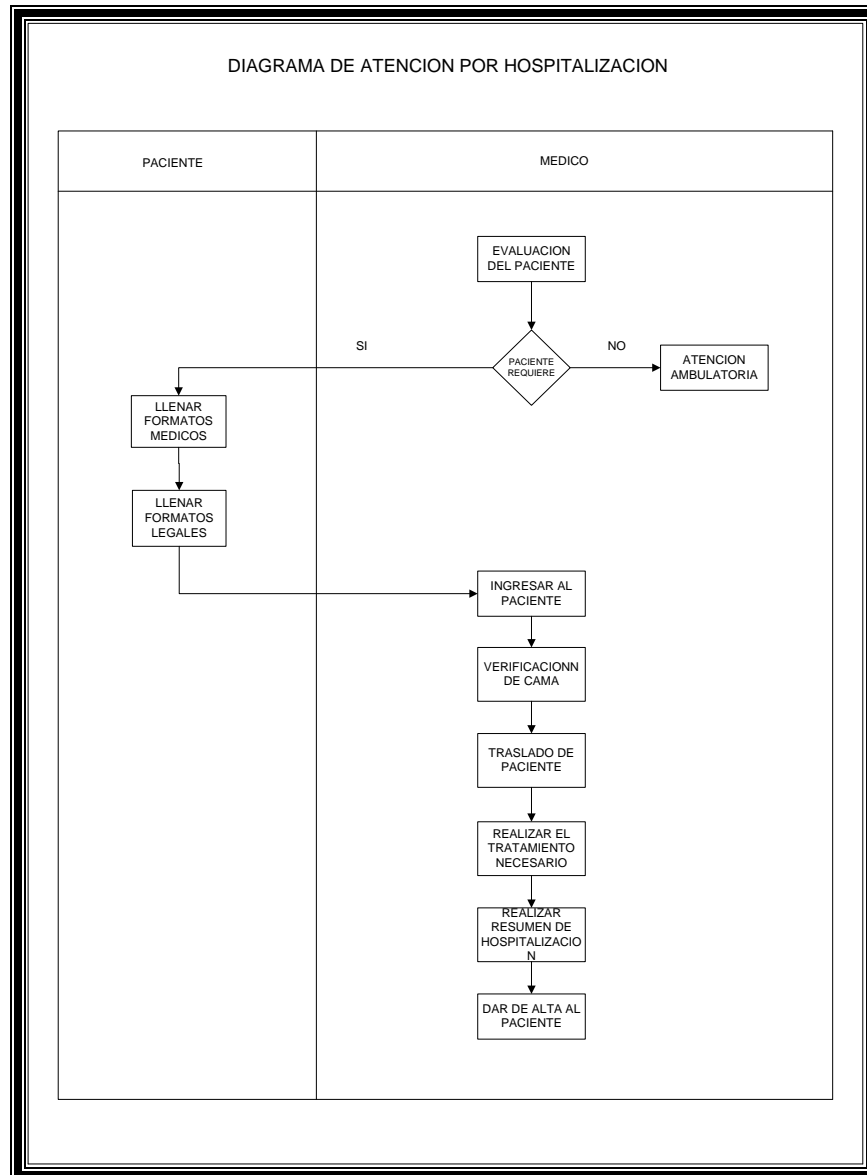
Egresos Hospitalarios:

Turno matutino: De 10:00 a 12:00 horas de lunes a viernes.

Turno vespertino: De 16:00 a 19:00 horas de lunes a viernes.

Posteriormente, el área de recepción iniciará el llenado de las historias, para asignar a cada paciente el consultorio y hora de atención. Se podrán programar hasta 20 pacientes por turno y por consultorio de especialidad.

Figura N° 7.2: Hospitalización



Fuente : Elaboracion propia

- **Servicio de Hospitalización:**

A juicio del médico tratante, procederá la hospitalización del paciente en cualquiera de los siguientes casos:

1. Cuando el padecimiento requiera atención o asistencia médica no pueda ser proporcionada en forma ambulatoria.
2. Cuando el estado de salud del paciente requiera la observación constante o un manejo que sólo pueda llevarse a efecto en el área hospitalaria.

Para el trámite de hospitalización del paciente, el médico especialista solicitará el consentimiento informado para su hospitalización

El médico de hospitalización deberá verificar en los pacientes su valoración y estudios auxiliares de diagnóstico. Para el ingreso hospitalario de todo paciente, la enfermera de turno solicitará el Consentimiento Informado donde se compromete el interno a cumplir con la reglamentación de la clínica y autoriza a practicarle los procedimientos médico-quirúrgicos para la cura o alivio de su padecimiento.

Cuando el paciente no se encuentre en condiciones de firmar el consentimiento Informado, solicitará la autorización inmediata de los familiares o del responsable legal.

El ingreso hospitalario del paciente deberá llevarse a cabo cuidadosamente, de acuerdo a su estado de salud; ya sea en silla de ruedas o en camilla.

La clínica contará con un área aislada en la cual serán internados los pacientes que presenten cuadros de enfermedad de tipo infectocontagioso, cubriendo con ello las necesidades de rehabilitación de los mismos.

Deberá procurarse que durante el ingreso y estancia del paciente hospitalizado, la conversación gire en torno a la rehabilitación de su salud, a las cuestiones normativas y reglamentarias de la clínica y evitar hablar de aspectos, referentes a otros internos. El tiempo de duración de la hospitalización del derechohabiente

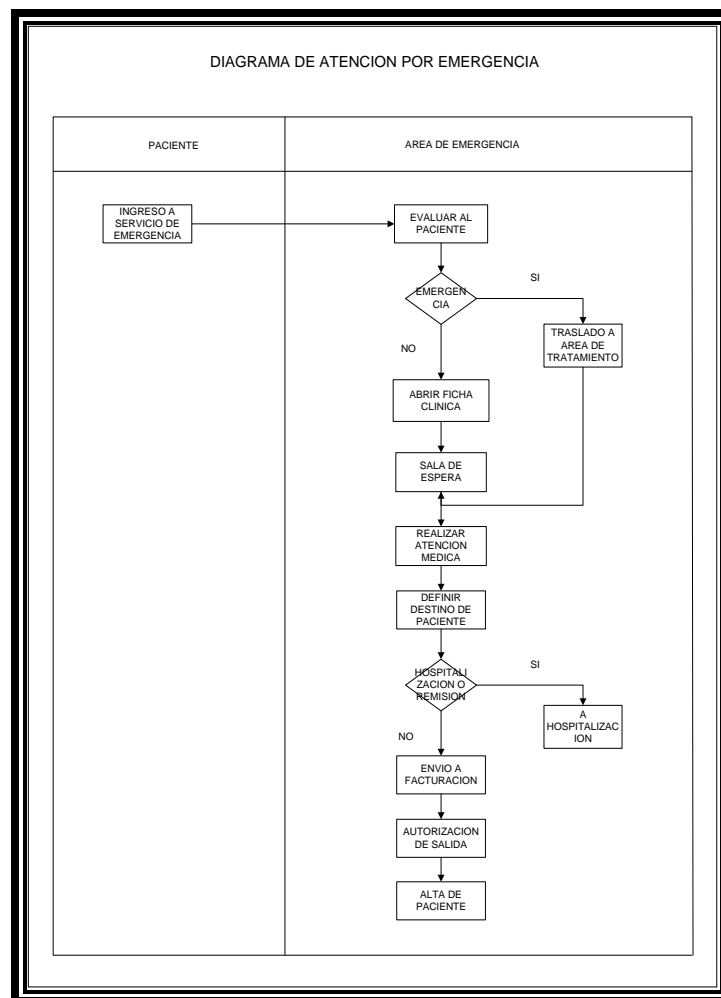
deberá limitarse al estrictamente necesario para resolver las condiciones clínicas que la motivaron.

El horario de visitas a pacientes hospitalizados será de 10:00 a 12:00 horas y de 16:00 a 19:00 horas de lunes a domingos.

Queda prohibido el acceso al área de hospitalización, a los visitantes menores de 10 años de edad, asegurando con ello el cuidado de su salud.

Se prohibirá la permanencia de familiares o responsables legales fuera del horario establecido para visitas, en caso de ser necesaria su permanencia para cuidado del interno, esta solamente será autorizada por el Médico en turno.

Figura N° 7.3: Emergencia

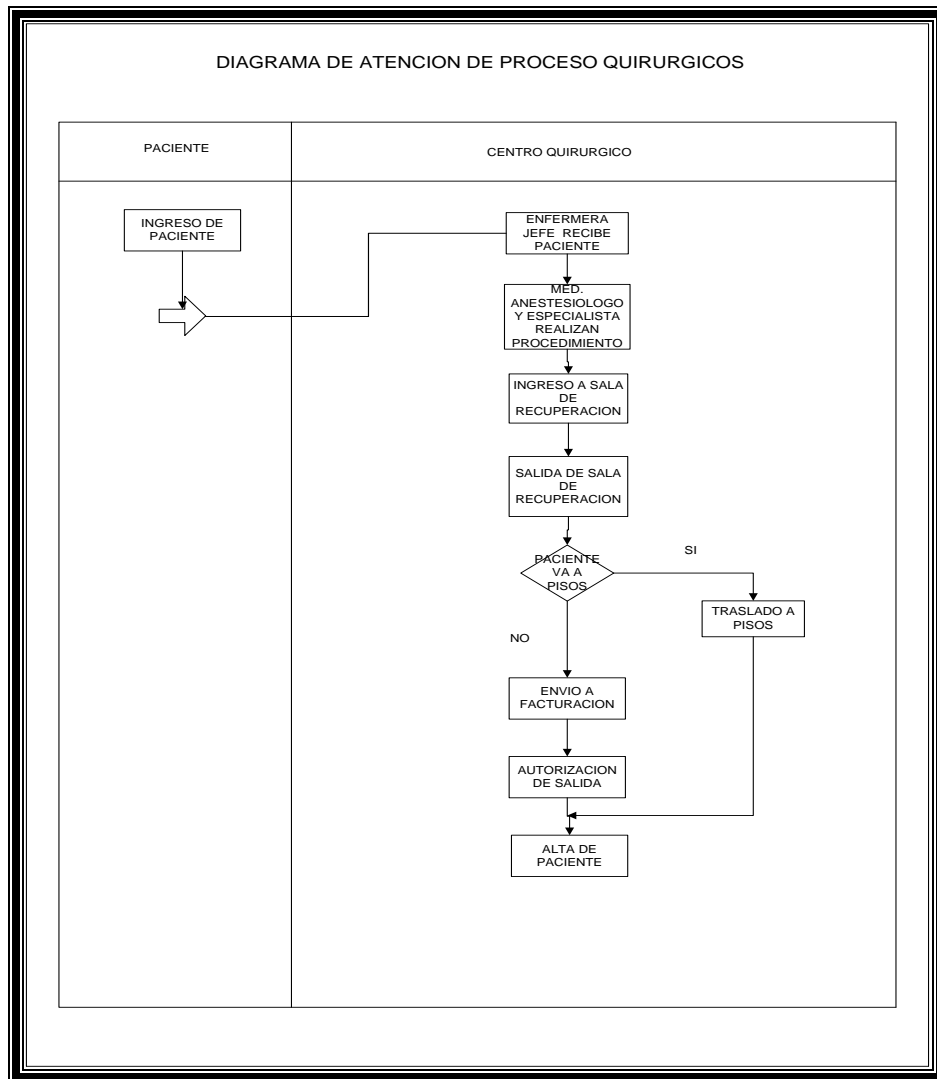


Fuente : Elaboracion propia

- **Servicio de Emergencia:**

Se atenderá a todo paciente en estado de emergencia según lo dispuesto por la normativa vigente del ministerio de salud; si el paciente no cuenta con medios económicos para costear la atención será estabilizado y referido al establecimiento de salud publico más cercano según nivel de atención que requiera el paciente. Los pacientes que ingresan al servicio de emergencia según su evolución clínica pasaran al servicio de observación o dados de alta, según criterio medico.

Figura N° 7.4: Centro Quirúrgico



Fuente : Elaboracion propia

- **Servicios críticos:**

Estos servicios realizan procedimientos anestésico-quirúrgicos menor complejidad, con ingreso del paciente, que tras un periodo de vigilancia y recuperación el paciente es derivado a su domicilio.

El bloque quirúrgico consta de: 01 quirófanos, URP, área de zona rígida, área de zona semirrígida, sala de recepción del paciente, vestuarios y central de preparación de material quirúrgico.

Antes de la cirugía, en el preoperatorio, realizamos la evaluación del paciente con el fin de optimizar en lo posible su condición física para acceder al procedimiento anestésico-quirúrgico con las máximas garantías. Durante la cirugía, en el intraoperatorio, soportamos todas las funciones vitales del paciente y garantizamos el control del dolor y la pérdida de conciencia. En la figura N° 6.4 se muestra el diagrama del centro quirúrgico.

7.5.- Procedimientos y Controles Administrativos

- **Solicitud de Atención**

El procedimiento inicia desde que el cliente realiza la llamada para la solicitud de atención médica o se apersone a admisión, hasta el pago de sus gastos médicos, ya sea si se atiende a través de un convenio médico de su empresa, pertenece a otras aseguradoras o pague en efectivo.

- **Facturación de clientes**

El procedimiento de facturación permitirá la impresión de cuentas según consumo que realice el paciente en la Clínica, estos servirán a la administración para establecer un control en el ingreso económico de cada uno de los servicios.

- **Pagos de proveedores**

Este procedimiento se realizara a través del área administrativa, que negociara la forma más conveniente para el pago a los proveedores.

- **Control de inventario**

Se comprara un software de calidad, desarrollado para controlar de una manera segura y confiable procesos involucrados con la estructura logística, contable y de servicios de apoyo en nuestra clínica. Realizara en tiempo real transacciones necesarias para contar con una fuente de información consistente y actualizada, desde el ingreso de insumos hasta su permanencia en stock. Entre sus beneficios están:

1. Reducción de costos operativos.
2. Control de Inventarios, Etiquetas y Códigos de Barra.
3. Confiabilidad y estabilidad de la información
4. Seguridad, perfiles de usuario y pistas de auditoria

- **Sistemas de seguridad**

Se tendrá una red de vigilancia supervisada las 24 horas del día, el cual mostrar las incidencias que se presenten en el transcurso de las funciones de la clínica.

8.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1.- Objetivos Generales

Los Objetivos generales del plan de recursos humanos son los siguientes:

- Obtener la satisfacción de los clientes a través de una organización motivada
- Conseguir la integración y trabajo en grupo de los empleados
- Lograr que todo el personal interiorice la visión y misión de la clínica
- Tener baja rotación de personal
- Mantener un ambiente laboral favorable

8.2.- Descripción de los puestos.

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

I. Administrativos

II. Personal Asistencial

III. Directivos

Una descripción detallada se puede observar en los anexos de nuestro plan de negocio.

8.3.- Perfil y Funciones de Recursos Humanos.

El desarrollo del perfil de puestos dentro de la clínica nos permite identificar las habilidades técnicas, de personalidad y la responsabilidad para cada cargo. Al mismo tiempo, permite la integración del colaborador, asegurando que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

En cuanto a las funciones de los puestos estos han sido diseñados de acuerdo al perfil solicitado para cada puesto a fin de que los procesos de inducción sean fáciles de asimilar y se puedan programar capacitaciones en el corto plazo.

Dentro de estas funciones se ven la descripción del trabajo y sus especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones que se deben desarrollar. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, para cumplir satisfactoriamente con el puesto.

Para un mejor detalle del Perfil y las Funciones de cada puesto, se pueden revisar en la sección de anexos.

9.- PRESUPUESTOS

9.1.- Presupuesto de Inversiones

El presupuesto de infraestructura constara de:

- Terrenos

Area del Terreno (m2)	Costo x M2 US\$	Costo Total con IGV US\$	Costo Total con IGV S/.	Costo Total sin IGV S/.
800	\$ 300	\$ 240.000	S/. 672.000	S/. 569.492

- Infraestructura

Area de Infraestructura (m2)	Costo x M2 US\$	Costo x M2 S/.	Valor de Infraestructura con IGV S/.	Valor de Infraestructura sin IGV S/.
933	\$ 500	S/. 1.400	S/. 1.621.200	S/. 1.373.898

La infraestructura que incluye estructuras (esqueleto) y arquitectura (acabados) tendrá un área requerida de 933 m² (costo de m² a US/. 500) con un tipo de cambio de S/. 2.80, lo cual representa un costo incluido IGV de S/.1 621,200.

A continuación se muestra la siguiente tabla:

Cuadro N° 9.1: COSTOS DE INFRAESTRUCTURA

Areas	Area (m2)	Cantidad	Area Requerida (m2)	Costo Unit x M2 US\$	Costo Total con IGV US\$	Costo Unit x M2 S/.	Costo Total con IGV S/.
ADMISION	9	1	9	500	\$4.500	S/. 1.400	S/. 12.600
ARCHIVO DE HISTORIAS	12	1	12	500	\$6.000	S/. 1.400	S/. 16.800
CAJA	5	1	5	500	\$2.500	S/. 1.400	S/. 7.000
CENTRO OBSTETRICO	104	1	104	500	\$52.000	S/. 1.400	S/. 145.600
CENTRO QUIRURGICO	148	1	148	500	\$74.000	S/. 1.400	S/. 207.200
CONSULTORIO MEDICO	15	16	240	500	\$120.000	S/. 1.400	S/. 336.000
EMERGENCIA	142	1	142	500	\$71.000	S/. 1.400	S/. 198.800
FARMACIA	32	1	32	500	\$16.000	S/. 1.400	S/. 44.800
HOSPITALIZACION	212	1	212	500	\$106.000	S/. 1.400	S/. 296.800
IMÁGENES	30	1	30	500	\$15.000	S/. 1.400	S/. 42.000
ASCENSOR	15	1	15	500	\$7.500	S/. 1.400	S/. 21.000
LABORATORIO	18	1	18	500	\$9.000	S/. 1.400	S/. 25.200
OPTICA	9	1	9	500	\$4.500	S/. 1.400	S/. 12.600
SERVICIO AL CLIENTE	8	1	8	500	\$4.000	S/. 1.400	S/. 11.200
SERVICIOS GENERALES	44	1	44	500	\$22.000	S/. 1.400	S/. 61.600
ODONTOLOGIA	25	1	25	500	\$12.500	S/. 1.400	S/. 35.000
DIRECCION GENERAL	30	1	30	500	\$15.000	S/. 1.400	S/. 42.000
GERENCIA MEDICA	30	1	30	500	\$15.000	S/. 1.400	S/. 42.000
GERENCIA ADMINISTRATIVA	45	1	45	500	\$22.500	S/. 1.400	S/. 63.000
Valor de la Infraestructura	933	34	1158		\$579.000		S/. 1.621.200

Fuente : Elaboracion propia

- Mobiliario

En cuanto al mobiliario que la clínica comprara (que incluye mesas, sillas, papeleras, muebles de oficina, etc.), se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9.2: COSTOS DE MOBILIARIO

UNIDAD	PRECIO sin IGV	PRECIO con IGV
ADMISION	3060	3611
ARCHIVO DE HISTORIAS	4740	5593
CONSULTORIO MEDICO	15450	18231
CAJA	5320	6278
DIRECCION GENERAL	4230	4991
EMERGENCIA	990	1168
FARMACIA	3910	4614
GERENCIA ADMINISTRATIVA	3540	4177
GERENCIA MEDICA	3440	4059
HOSPITALIZACION	38660	45619
OPTICA	2810	3316
SALA DE ESTERILIZACION	540	637
SERVICIO AL CLIENTE	2940	3469
SERVICIOS GENERALES	12600	14868
TOTAL MOBILIARIO	S/. 102.230	S/. 120.631

El total asciende a s/. 120,631, el detalle de la tabla se muestra en anexos.

- Equipos

Los equipos incluyen los servicios de centro obstétrico, emergencia, hospitalización y sala de esterilización.

A continuación se muestra los gastos por área en equipos, el desgregado se puede observar en anexos.

Cuadro N° 9.3: COSTOS DE EQUIPOS

UNIDAD	PRECIO sin IGV	PRECIO con IGV
CENTRO OBSTETRICO	S/. 48.740	S/. 57.513
EMERGENCIA	S/. 46.850	S/. 55.283
SALA DE ESTERILIZACION	S/. 6.200	S/. 7.316
REFRIGERADORA - CONSERVADORA DE SANGRE	S/. 35.593	S/. 42.000
CALENTADOR DE SANGRE	S/. 2.542	S/. 3.000
TRANSPORTADOR ISOTERMICO	S/. 1.695	S/. 2.000
AMBULANCIA	S/. 118.644	S/. 140.000
HOSPITALIZACION	S/. 13.050	S/. 15.399
TOTAL EQUIPOS	S/. 273.315	S/. 322.511

El total es de S/. 322,511(incluido IGV), en el rubro de equipos

Se ha considerado un capital de trabajo de S/. 222,959, lo cual servirá para mantener el funcionamiento de la clínica los 3 primeros meses.

El cuadro general de inversiones de la clínica Santander muestra los precios sin IGV incluyendo estos al final del presupuesto:

Cuadro N° 9.4: Presupuesto Total de Inversiones

Detalle de la Inversión	Valor de Venta	IGV (*1)	Monto Total
ACTIVO FIJO	S/.375.545	S/.67.598	S/.443.143
INTANGIBLES	S/.54.437	S/.7.680	S/.62.117
TERRENO	S/.569.492	S/.102.508	S/.672.000
INFRAESTRUCTURA	S/.1.373.898	S/.247.302	S/.1.621.200
SUB TOTAL	S/.2.373.372	S/.425.088	S/.2.798.460
CAPITAL DE TRABAJO			S/.222.959
IMPREVISTOS 5%			S/.11.148
Inversión Total			S/.3.032.567

(*1) Impuesto General a las Ventas - IGV 18%

Fuente : Elaboracion propia

Cuadro N° 9.5: Presupuesto de Intangibles

DETALLE DE INTANGIBLES	Valor de venta	TASA	AMORTIZACION	IGV
Gastos Pre-Operativos				
Constitución de la empresa:				
Registro de Nombre Comercial y logotipo	S/. 1.050	20%	S/. 210	
Inscripción a Registros Públicos	S/. 894	20%	S/. 179	
Otros Gastos	S/. 450	20%	S/. 90	
Abogados y Notario	S/. 2.400	20%	S/. 480	
Costo de Inscripción de Marca				
Búsqueda RRPP	S/. 5			
Reserva de Nombre RRPP	S/. 16			
Búsqueda Fonética Indecopi	S/. 44			
Búsqueda Figurativa Indecopi	S/. 56			
Registro de Marca Indecopi	S/. 473			
Publicación en el Peruano	S/. 300			
Gastos pre operativos de administración				
Infraestructura				
Electricidad y Agua	S/. 1.200			
Teléfono	S/. 1.500			
Servicio Internet	S/. 1.050			
Software				
Software de Gestion	S/. 30.000	20%	S/. 6.000	S/. 5.400
Dominio de dirección de página web	S/. 3.000	20%	S/. 600	S/. 120
Desarrollo de la Marca				
Diseño e implementación de estrategia de lanzamiento	S/. 12.000	20%	S/. 2.400	S/. 2.160
NETO	S/. 54.437		S/. 9.959	S/. 7.680
IGV	S/. 7.680			
Total	S/. 62.117,40			

Fuente : Elaboración propia

9.2.- Presupuesto de Financiamiento

El financiamiento de la clínica Santander se hará a través del Banco Continental, a continuación se muestra la tasa de interés, el préstamo asciende a S/. 1 158,360.

Cuadro N° 9.6: TASA DE PRESTAMO BANCO CONTINENTAL

BANCO CONTINENTAL	
TNA	25 %
TEA	18.38 %
TEM	1.88%

El uso de los fondos se hará, según tabla:

Cuadro N° 9.7: ESTRUCTURA DE FONDOS

Composición	%	Monto Total
Deuda Bancaria	38,20%	S/.1.158.360
Capital Social	61,80%	S/.1.874.207
Monto Total	100,00%	S/.3.032.567

Del concepto de deuda (38.15%), se usara para el pago de infraestructura y para el pago de intangibles de valor de la empresa.

Tipo de Financiamiento	Préstamo a Mediano Plazo
Banco Continental	a tasas preferenciales
Tasa efectiva anual	25,0%
Tasa efectiva mensual	1,88%
Plazo de Financiamiento	6 años
Modalidad Cuotas	Mensual
Período de Gracia Total	3 meses
Cuotas	69
Número total cuotas	72
Modalidad Cuotas	Vencidas
Monto del financiamiento	S/.1.158.360 Soles
Cuota mensual	S/.30.079

El desagregado del cuadro de financiamiento para las 72 cuotas se observa con mayor detalle en la sección de anexos del presente proyecto.

El pago del préstamo (**S/. 1 158,360**) se muestra a continuación:

Cuadro N° 9.8: FINANCIAMIENTO RESUMEN 6 AÑOS

NO Cuota	Saldo Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Saldo Final
1	S/. 1.158.360	S/. 255.011	S/. 80.924	S/. 335.935	S/. 1.077.436
2	S/. 1.077.436	S/. 229.665	S/. 131.282	S/. 360.947	S/. 946.154
3	S/. 946.154	S/. 196.845	S/. 164.103	S/. 360.947	S/. 782.051
4	S/. 782.051	S/. 155.819	S/. 205.128	S/. 360.947	S/. 576.923
5	S/. 576.923	S/. 104.537	S/. 256.410	S/. 360.947	S/. 320.513
6	S/. 320.513	S/. 40.435	S/. 320.513	S/. 360.947	S/. 0
Total		S/. 982.313	S/. 1.158.360	S/. 2.140.673	

Fuente : Elaboración propia

9.3.- Presupuesto de Operaciones

El presupuesto incluye los servicios médicos y no médicos de la clínica Santander y se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8.9: PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

REMUNERACIONES	No de personal	Sueldo mes	REMUNERACIONES ANUALES										TOTAL		
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10			
Personal (1)															
Personal Médico (Costos Variables)															
Participación en los ingresos netos del servicios médicos en concesión por año (1)			\$/. 790.728	\$/. 1.004.620	\$/. 1.063.442	\$/. 1.313.819	\$/. 1.391.006	\$/. 1.472.728	\$/. 1.559.250	\$/. 1.650.856	\$/. 1.747.844	\$/. 1.850.530	\$/. 1.963.224	\$/. 2.081.124	\$/. 2.214.452
Servicios Médicos por producción			\$/. 121.031	\$/. 128.142	\$/. 135.470	\$/. 143.441	\$/. 152.080	\$/. 161.015	\$/. 170.474	\$/. 180.490	\$/. 191.093	\$/. 202.320	\$/. 214.181	\$/. 226.700	\$/. 240.000
Servicios No Médicos por producción			\$/. 240.909	\$/. 304.075	\$/. 324.057	\$/. 400.277	\$/. 423.794	\$/. 448.692	\$/. 475.052	\$/. 502.942	\$/. 532.511	\$/. 563.794	\$/. 600.124	\$/. 642.624	\$/. 691.224
Otros Servicios			\$/. 1.639.817	\$/. 1.736.156	\$/. 1.838.155	\$/. 1.946.146	\$/. 2.060.483	\$/. 2.181.536	\$/. 2.309.701	\$/. 2.445.396	\$/. 2.589.063	\$/. 2.741.171	\$/. 2.902.824	\$/. 3.074.448	\$/. 3.256.128
TOTAL PERSONAL MEDICO (COSTOS VARIABLES)			\$/. 2.792.485	\$/. 3.174.993	\$/. 3.361.524	\$/. 3.803.884	\$/. 4.027.362	\$/. 4.263.970	\$/. 4.514.478	\$/. 4.779.704	\$/. 5.060.511	\$/. 5.357.816	\$/. 5.661.124	\$/. 6.000.124	\$/. 6.395.224
Personal (Costos Fijos)															
Planilla															
Hospitalización			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
Enfermera	4	1029	\$/. 57.600	\$/. 58.234	\$/. 58.874	\$/. 59.522	\$/. 60.177	\$/. 60.838	\$/. 61.508	\$/. 62.184	\$/. 62.868	\$/. 63.560	\$/. 64.268	\$/. 64.992	\$/. 65.732
Técnico de enfermería	4	771	\$/. 43.200	\$/. 43.675	\$/. 44.156	\$/. 44.641	\$/. 45.132	\$/. 45.629	\$/. 46.131	\$/. 46.638	\$/. 47.151	\$/. 47.670	\$/. 48.196	\$/. 48.738	\$/. 49.296
Laboratorio			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
Tecnólogo médico	4	1029	\$/. 4.114	\$/. 4.160	\$/. 4.205	\$/. 4.252	\$/. 4.298	\$/. 4.346	\$/. 4.393	\$/. 4.442	\$/. 4.491	\$/. 4.540	\$/. 4.590	\$/. 4.640	\$/. 4.690
Servicios por terceros															
Centro Obstétrico			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
Obstetriz	4	1500	\$/. 72.000	\$/. 72.792	\$/. 73.593	\$/. 74.402	\$/. 75.221	\$/. 76.048	\$/. 76.885	\$/. 77.730	\$/. 78.585	\$/. 79.450	\$/. 80.330	\$/. 81.225	\$/. 82.135
Técnico de enfermería	1	800	\$/. 9.600	\$/. 9.706	\$/. 9.812	\$/. 9.920	\$/. 10.029	\$/. 10.140	\$/. 10.251	\$/. 10.364	\$/. 10.478	\$/. 10.593	\$/. 10.710	\$/. 10.828	\$/. 10.948
Centro Quirúrgico			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
Enfermera Instrumentista	1	1200	\$/. 14.400	\$/. 14.558	\$/. 14.719	\$/. 14.880	\$/. 15.044	\$/. 15.210	\$/. 15.377	\$/. 15.546	\$/. 15.717	\$/. 15.890	\$/. 16.066	\$/. 16.245	\$/. 16.426
Técnico de enfermería	2	800	\$/. 19.200	\$/. 19.411	\$/. 19.625	\$/. 19.841	\$/. 20.059	\$/. 20.279	\$/. 20.503	\$/. 20.728	\$/. 20.956	\$/. 21.187	\$/. 21.420	\$/. 21.656	\$/. 21.894
Emergencia			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
Enfermera (24 horas x 31 días)	1	4500	\$/. 54.000	\$/. 54.594	\$/. 55.195	\$/. 55.802	\$/. 56.415	\$/. 57.034	\$/. 57.663	\$/. 58.298	\$/. 58.939	\$/. 59.587	\$/. 60.240	\$/. 60.898	\$/. 61.562
Traumatológico	1		\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0
Médico General	2		\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0	\$/. 0
Técnico de enfermería (24 horas x 31 días)	1	3000	\$/. 36.000	\$/. 36.396	\$/. 36.796	\$/. 37.201	\$/. 37.610	\$/. 38.024	\$/. 38.442	\$/. 38.865	\$/. 39.293	\$/. 39.725	\$/. 40.162	\$/. 40.604	\$/. 41.056
Laboratorio			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
Técnico laboratorio	2	800	\$/. 19.200	\$/. 19.411	\$/. 19.625	\$/. 19.841	\$/. 20.059	\$/. 20.279	\$/. 20.503	\$/. 20.728	\$/. 20.956	\$/. 21.187	\$/. 21.420	\$/. 21.656	\$/. 21.894
Farmacia			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
Químico Farmacéutico	2	1200	\$/. 28.800	\$/. 29.117	\$/. 29.437	\$/. 29.761	\$/. 30.088	\$/. 30.419	\$/. 30.754	\$/. 31.092	\$/. 31.434	\$/. 31.780	\$/. 32.132	\$/. 32.488	\$/. 32.848
Técnico de Farmacia	2	800	\$/. 19.200	\$/. 19.411	\$/. 19.625	\$/. 19.841	\$/. 20.059	\$/. 20.279	\$/. 20.503	\$/. 20.728	\$/. 20.956	\$/. 21.187	\$/. 21.420	\$/. 21.656	\$/. 21.894
Servicio Tercerizado			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
Médico Especializado (Patología Clínica)	1	1500	\$/. 18.000	\$/. 18.198	\$/. 18.398	\$/. 18.601	\$/. 18.805	\$/. 19.012	\$/. 19.221	\$/. 19.433	\$/. 19.646	\$/. 19.862	\$/. 20.080	\$/. 20.299	\$/. 20.520
SUB TOTAL COSTOS FIJOS			\$/. 395.314	\$/. 399.663	\$/. 404.059	\$/. 408.504	\$/. 412.997	\$/. 417.540	\$/. 422.133	\$/. 426.777	\$/. 431.471	\$/. 436.217	\$/. 440.962	\$/. 445.708	\$/. 450.454
Personal Administrativo															
PLANILLA			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
DIRECCION															
DIRECTOR GENERAL	1	4000	\$/. 64.320	\$/. 65.028	\$/. 65.743	\$/. 66.466	\$/. 67.197	\$/. 67.936	\$/. 68.684	\$/. 69.439	\$/. 70.203	\$/. 70.975	\$/. 71.756	\$/. 72.546	\$/. 73.344
SECRETARÍA	1	1000	\$/. 16.080	\$/. 16.257	\$/. 16.436	\$/. 16.616	\$/. 16.799	\$/. 16.984	\$/. 17.171	\$/. 17.360	\$/. 17.551	\$/. 17.744	\$/. 17.940	\$/. 18.138	\$/. 18.340
GERENCIA ADMINISTRATIVA															
ADMINISTRADOR	1	2500	\$/. 40.200	\$/. 40.642	\$/. 41.089	\$/. 41.541	\$/. 41.998	\$/. 42.460	\$/. 42.927	\$/. 43.399	\$/. 43.877	\$/. 44.359	\$/. 44.846	\$/. 45.338	\$/. 45.836
GERENCIA MEDICA															
MEDICO ADMINISTRATIVO	1	4000	\$/. 64.320	\$/. 65.028	\$/. 65.743	\$/. 66.466	\$/. 67.197	\$/. 67.936	\$/. 68.684	\$/. 69.439	\$/. 70.203	\$/. 70.975	\$/. 71.756	\$/. 72.546	\$/. 73.344
SERVICIOS GENERALES			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	10	1000	\$/. 160.800	\$/. 162.569	\$/. 164.357	\$/. 166.165	\$/. 167.993	\$/. 169.841	\$/. 171.709	\$/. 173.598	\$/. 175.507	\$/. 177.438	\$/. 179.390	\$/. 181.362	\$/. 183.354
TÉCNICO MANTENIMIENTO	1	1200	\$/. 19.296	\$/. 19.508	\$/. 19.723	\$/. 19.940	\$/. 20.159	\$/. 20.381	\$/. 20.605	\$/. 20.832	\$/. 21.061	\$/. 21.293	\$/. 21.528	\$/. 21.764	\$/. 22.002
HONORARIOS															
SERVICIOS GENERALES			Inc. Anual	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%
TÉCNICOS DE LIMPIEZA	4	800	\$/. 38.400	\$/. 38.822.40	\$/. 39.249.45	\$/. 39.681.19	\$/. 40.117.68	\$/. 40.558.98	\$/. 41.005.13	\$/. 41.456.18	\$/. 41.912.20	\$/. 42.373.24	\$/. 42.839.24	\$/. 43.309.24	\$/. 43.783.24
CHOFER(24 horasx31 días)	1	3000	\$/. 36.000	\$/. 36.396.00	\$/. 36.796.36	\$/. 37.201.12	\$/. 37.610.33	\$/. 38.024.04	\$/. 38.442.31	\$/. 38.865.17	\$/. 39.292.69	\$/. 39.724.91	\$/. 40.162.00	\$/. 40.604.00	\$/. 41.056.00
VIGILANTES	4	800	\$/. 38.400	\$/. 38.822.40	\$/. 39.249.45	\$/. 39.681.19	\$/. 40.117.68	\$/. 40.558.98	\$/. 41.005.13	\$/. 41.456.18	\$/. 41.912.20	\$/. 42.373.24	\$/. 42.839.24	\$/. 43.309.24	\$/. 43.783.24
SUB TOTAL COSTOS FIJOS PERSONAL ADM.			\$/. 477.816	\$/. 483.072	\$/. 488.386	\$/. 493.758	\$/. 499.189	\$/. 504.680	\$/. 510.232	\$/. 515.845	\$/. 521.519	\$/. 527.255	\$/. 533.054	\$/. 538.918	\$/. 544.848
TOTAL REMUNERACIONES			\$/. 3.665.615	\$/. 4.057.728	\$/. 4.253.968	\$/. 4.706.146	\$/. 4.939.549	\$/. 5.186.190	\$/. 5.446.843	\$/. 5.722.325	\$/. 6.013.501	\$/. 6.321.289	\$/. 6.645.182	\$/. 7.000.124	\$/. 7.395.224

GASTOS DE ADMINISTRACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL
Servicios encargados a terceros											
Servicio de Internet	\$/. 4.200	\$/. 4.200	\$/. 4.200	\$/. 4.200	\$/. 4.200	\$/. 4.200	\$/. 4.200	\$/. 4.200	\$/. 4.200	\$/. 4.200	\$/. 42.000
Campañas Marketing	\$/. 125.000	\$/. 125.000	\$/. 125.000	\$/. 125.000	\$/. 125.000	\$/. 125.000	\$/. 125.000	\$/. 125.000	\$/. 125.000	\$/. 125.000	\$/. 1.250.000
Servicio de Contador externo	\$/. 13.152	\$/. 13.152	\$/. 13.152	\$/. 13.152	\$/. 13.152	\$/. 13.152	\$/. 13.152	\$/. 13.152	\$/. 13.152	\$/. 13.152	\$/. 131.520
TOTAL SERVICIOS ENCARGADOS A TERCEROS	\$/. 142.352	\$/. 142.352	\$/. 142.352	\$/. 142.352	\$/. 142.352	\$/. 142.352	\$/. 142.352	\$/. 142.352	\$/. 142.352	\$/. 142.352	\$/. 1.423.520
Gastos Varios											
Material fungible	\$/. 21.600	\$/. 21.600	\$/. 21.600	\$/. 21.600	\$/. 21.600	\$/. 21.600	\$/. 21.600	\$/. 21.600	\$/. 21.600	\$/. 21.600	\$/. 216.000
Material radiológico											
Mantenimiento de Software y Hardware	\$/. 3.000	\$/. 3.000	\$/. 3.000	\$/. 3.000	\$/. 3.000	\$/. 3.000	\$/. 3.000	\$/. 3.000	\$/. 3.000	\$/. 3.000	\$/. 30.000
Domínio	\$/. 350	\$/. 350	\$/. 350	\$/. 350	\$/. 350	\$/. 350	\$/. 350	\$/. 350	\$/. 350	\$/. 350	\$/. 3.500
Teléfono	\$/. 1.440	\$/. 1.440	\$/. 1.440	\$/. 1.440	\$/. 1.440	\$/. 1.440	\$/. 1.440	\$/. 1.440	\$/. 1.440	\$/. 1.440	\$/. 14.400
Suministros de limpieza	\$/. 2.400	\$/. 2.400	\$/. 2.400	\$/. 2.400	\$/. 2.400	\$/. 2.400	\$/. 2.400	\$/. 2.400	\$/. 2.400	\$/. 2.400	\$/. 24.000
Utiltes de Oficina	\$/. 7.234	\$/. 7.234	\$/. 7.234	\$/. 7.234	\$/. 7.234	\$/. 7.234	\$/. 7.234	\$/. 7.234	\$/. 7.234	\$/. 7.234	\$/. 72.336
TOTAL GASTOS VARIOS + IGV	\$/. 378.459	\$/. 378.459	\$/. 378.459	\$/. 378.459	\$/. 378.459	\$/. 378.459	\$/. 378.459	\$/. 378.459	\$/. 378.459	\$/. 378.459	\$/. 3.784.586
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$/. 4.186.426	\$/. 4.576.538	\$/. 4.774.779	\$/. 5.226.956	\$/. 5.460.359						

10.- PROYECCIONES

10.1.- Proyección de Ventas

Proyección de venta anual

Se resumen las ventas de la Clínica Santander para el primer año en el siguiente cuadro elaborado según experiencia de los médicos especialistas candidatos a concesión de los consultorios externos, el cuadro desagregado se incluye en la sección anexos.

Cuadro N° 10.1: RESUMEN DE INGRESOS POR AÑO DE SERVICIOS SIN IGV

AREAS	N° SERVICIOS X AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
SERVICIOS MEDICOS EN CONCESION											
CONSULTA EXTERNA PEDIATRIA	6741	S/. 202.218	S/. 216.121	S/. 230.979	S/. 246.859	S/. 263.831	S/. 281.969	S/. 301.354	S/. 322.073	S/. 344.215	S/. 367.880
CONSULTA EXTERNA GINECO OBSTETICIA	5185	S/. 155.553	S/. 166.247	S/. 177.676	S/. 189.892	S/. 202.947	S/. 216.899	S/. 231.811	S/. 247.748	S/. 264.781	S/. 282.984
CIRUGIA GENERAL	2593	S/. 77.776	S/. 83.123	S/. 88.838	S/. 94.946	S/. 101.473	S/. 108.450	S/. 115.906	S/. 123.874	S/. 132.390	S/. 141.492
MEDICINA INTERNA	6222	S/. 186.663	S/. 199.496	S/. 213.212	S/. 227.870	S/. 243.536	S/. 260.279	S/. 278.173	S/. 297.298	S/. 317.737	S/. 339.581
CONSULTA EXTERNA TRAUMATOLOGIA	3111	S/. 93.332	S/. 99.748	S/. 106.606	S/. 113.935	S/. 121.768	S/. 130.140	S/. 139.087	S/. 148.649	S/. 158.868	S/. 169.791
CONSULTA EXTERNA NEUMOLOGIA	3111	S/. 93.332	S/. 99.748	S/. 106.606	S/. 113.935	S/. 121.768	S/. 130.140	S/. 139.087	S/. 148.649	S/. 158.868	S/. 169.791
CONSULTA EXTERNA OTORRINO	3630	S/. 108.887	S/. 116.373	S/. 124.373	S/. 132.924	S/. 142.063	S/. 151.829	S/. 162.268	S/. 173.424	S/. 185.347	S/. 198.089
CONSULTA EXTERNA OFTALMOLOGIA	2593	S/. 77.776	S/. 83.123	S/. 88.838	S/. 94.946	S/. 101.473	S/. 108.450	S/. 115.906	S/. 123.874	S/. 132.390	S/. 141.492
CONSULTA EXTERNA GASTROENTEROLOGIA	3630	S/. 108.887	S/. 116.373	S/. 124.373	S/. 132.924	S/. 142.063	S/. 151.829	S/. 162.268	S/. 173.424	S/. 185.347	S/. 198.089
CONSULTA EXTERNA DERMATOLOGIA	3630	S/. 108.887	S/. 116.373	S/. 124.373	S/. 132.924	S/. 142.063	S/. 151.829	S/. 162.268	S/. 173.424	S/. 185.347	S/. 198.089
Sub total	40444	S/. 1.213.311	S/. 1.296.726	S/. 1.385.876	S/. 1.481.155	S/. 1.582.984	S/. 1.691.814	S/. 1.808.127	S/. 1.932.435	S/. 2.065.290	S/. 2.207.279
SERVICIOS MEDICOS POR PRODUCCION											
CONSULTA EXTERNA MEDICINA GENERAL	3630	S/. 54.443	S/. 58.186	S/. 62.187	S/. 66.462	S/. 71.031	S/. 75.915	S/. 81.134	S/. 86.712	S/. 92.673	S/. 99.045
CONSULTA EXTERNA UROLOGIA	3111	S/. 93.332	S/. 99.748	S/. 106.606	S/. 113.935	S/. 121.768	S/. 130.140	S/. 139.087	S/. 148.649	S/. 158.868	S/. 169.791
CONSULTA EXTERNA CARDIOLOGIA	2593	S/. 77.776	S/. 83.123	S/. 88.838	S/. 94.946	S/. 101.473	S/. 108.450	S/. 115.906	S/. 123.874	S/. 132.390	S/. 141.492
CONSULTA EXTERNA ENDOCRINOLOGIA	1556	S/. 46.666	S/. 49.874	S/. 53.303	S/. 56.967	S/. 60.884	S/. 65.070	S/. 69.543	S/. 74.324	S/. 79.434	S/. 84.895
CIRUGIA PLASTICA	519	S/. 15.555	S/. 16.625	S/. 17.768	S/. 18.989	S/. 20.295	S/. 21.690	S/. 23.181	S/. 24.775	S/. 26.478	S/. 28.298
Sub total	11407	S/. 287.772	S/. 307.557	S/. 328.701	S/. 351.300	S/. 375.451	S/. 401.264	S/. 428.851	S/. 458.334	S/. 489.844	S/. 523.521
SERVICIOS NO MEDICOS POR PRODUCCION											
ODONTOLOGIA		S/. 603.334	S/. 644.813	S/. 689.144	S/. 736.523	S/. 787.159	S/. 841.276	S/. 899.114	S/. 960.928	S/. 1.026.992	S/. 1.097.597
CONSULTA EXTERNA PSICOLOGIA		S/. 49.874	S/. 53.303	S/. 56.967	S/. 60.884	S/. 65.070	S/. 69.543	S/. 74.324	S/. 79.434	S/. 84.895	S/. 90.732
CONSULTA EXTERNA NUTRICION		S/. 27.708	S/. 29.613	S/. 31.649	S/. 33.824	S/. 36.150	S/. 38.635	S/. 41.291	S/. 44.130	S/. 47.164	S/. 50.407
Sub total		S/. 680.916	S/. 727.729	S/. 777.760	S/. 831.231	S/. 888.379	S/. 949.455	S/. 1.014.730	S/. 1.084.492	S/. 1.159.051	S/. 1.238.736
OTROS INGRESOS											
CENTRO QUIRURGICO		S/. 128.331	S/. 137.154	S/. 146.583	S/. 156.661	S/. 167.431	S/. 178.942	S/. 191.244	S/. 204.392	S/. 218.444	S/. 233.462
CENTRO OBSTETICO		S/. 54.443	S/. 58.186	S/. 62.187	S/. 66.462	S/. 71.031	S/. 75.915	S/. 81.134	S/. 86.712	S/. 92.673	S/. 99.045
EMERGENCIA		S/. 311.105	S/. 332.494	S/. 355.353	S/. 379.783	S/. 405.893	S/. 433.799	S/. 463.622	S/. 495.496	S/. 529.562	S/. 565.969
HOSPITALIZACION		S/. 318.883	S/. 340.806	S/. 364.237	S/. 389.278	S/. 416.041	S/. 444.643	S/. 475.213	S/. 507.884	S/. 542.801	S/. 580.118
FARMACIA		S/. 642.018	S/. 686.156	S/. 733.330	S/. 783.746	S/. 837.629	S/. 895.216	S/. 956.762	S/. 1.022.539	S/. 1.092.839	S/. 1.167.971
LABORATORIO		S/. 372.549	S/. 398.161	S/. 425.535	S/. 454.790	S/. 486.057	S/. 519.474	S/. 555.188	S/. 593.357	S/. 634.150	S/. 677.748
IMAGENES		S/. 412.059	S/. 440.388	S/. 470.665	S/. 503.023	S/. 537.606	S/. 574.566	S/. 614.068	S/. 656.285	S/. 701.404	S/. 749.626
PROCEDIMIENTOS		S/. 333.401	S/. 356.323	S/. 380.820	S/. 407.001	S/. 434.982	S/. 464.887	S/. 496.848	S/. 531.007	S/. 567.513	S/. 606.530
AMBULANCIA		S/. 49.777	S/. 53.199	S/. 56.856	S/. 60.765	S/. 64.943	S/. 69.408	S/. 74.180	S/. 79.279	S/. 84.730	S/. 90.555
Sub total		S/. 2.622.566	S/. 2.802.867	S/. 2.995.565	S/. 3.201.510	S/. 3.421.613	S/. 3.656.849	S/. 3.908.258	S/. 4.176.950	S/. 4.464.116	S/. 4.771.024
TOTAL INGRESOS POR AÑO	51851	S/. 4.804.565	S/. 5.134.879	S/. 5.487.902	S/. 5.865.195	S/. 6.268.428	S/. 6.699.382	S/. 7.159.964	S/. 7.652.212	S/. 8.178.302	S/. 8.740.560

(*) Ingresos no incluyen IGV

Fuente : Elaboracion propia

Proyección de venta a 10 años

El cuadro de proyección de ventas para los primeros 3 años utilizara un porcentaje de ingresos en la publicidad, a partir del año 4 se espera luego de esta operación, un aumento anual en los ingresos de la clínica.

Cuadro N° 10.2: PROYECCION DE INGRESOS CLINICA SANTANDER CON IGV

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS POR CLINICA SANTANDER S.A.C		S/. 2.404.315	S/. 2.367.166	S/. 2.529.909	S/. 2.472.602	S/. 2.642.593	S/. 2.824.271	S/. 3.018.440	S/. 3.225.958	S/. 3.447.742	S/. 3.684.775
INGRESOS POR SERVICIOS		S/. 2.400.250	S/. 2.767.713	S/. 2.957.993	S/. 3.392.594	S/. 3.625.834	S/. 3.875.111	S/. 4.141.524	S/. 4.426.254	S/. 4.730.559	S/. 5.055.785
TOTAL INGRESOS		S/. 4.804.565	S/. 5.134.879	S/. 5.487.902	S/. 5.865.195	S/. 6.268.428	S/. 6.699.382	S/. 7.159.964	S/. 7.652.212	S/. 8.178.302	S/. 8.740.560
IGV CLINICA SANTANDER S.A.C		S/. 432.777	S/. 426.090	S/. 455.384	S/. 445.068	S/. 475.667	S/. 508.369	S/. 543.319	S/. 580.672	S/. 620.594	S/. 663.259
IGV SERVICIOS		S/. 432.045	S/. 498.188	S/. 532.439	S/. 610.667	S/. 652.650	S/. 697.520	S/. 745.474	S/. 796.726	S/. 851.501	S/. 910.041
TOTAL IGV	18%	S/. 864.822	S/. 924.278	S/. 987.822	S/. 1.055.735	S/. 1.128.317	S/. 1.205.889	S/. 1.288.794	S/. 1.377.398	S/. 1.472.094	S/. 1.573.301
TOTAL INGRESOS POR AÑO + IGV		S/. 5.669.387	S/. 6.059.157	S/. 6.475.724	S/. 6.920.931	S/. 7.396.745	S/. 7.905.271	S/. 8.448.758	S/. 9.029.610	S/. 9.650.396	S/. 10.313.861

Fuente : Elaboración propia

10.2.- Estados Financieros Proyectados

- Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de Pérdidas y Ganancias de la Clínica Santander para los 10 años de funcionamiento.

Cuadro N° 10.3: ESTADO DEGANANCIAS Y PERDIDAS CLINICA SANTANDER

Partidas	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	S/. 4.804.565	S/. 5.134.879	S/. 5.487.902	S/. 5.865.195	S/. 6.268.428	S/. 6.699.382	S/. 7.159.964	S/. 7.652.212	S/. 8.178.302	S/. 8.740.560
Costos										
Gastos varios	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459
Remuneraciones	S/. 3.250.066	S/. 3.626.877	S/. 3.826.608	S/. 4.270.763	S/. 4.513.664	S/. 4.772.706	S/. 5.048.994	S/. 5.343.706	S/. 5.658.102	S/. 5.993.531
Servicios encargados a terceros	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352
Gastos de ventas	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500
Depreciación y amortización de intangibles	S/. 74.845	S/. 74.845	S/. 74.845	S/. 74.845	S/. 74.845	S/. 20.182	S/. 20.182	S/. 20.182	S/. 20.182	S/. 20.182
Intereses	S/. 255.011	S/. 229.665	S/. 335.935	S/. 360.947	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Impuesto a la Renta (provisión)	S/. 289.557	S/. 275.608	S/. 321.595	S/. 301.536	S/. 349.636	S/. 401.210	S/. 456.498	S/. 515.759	S/. 579.267	S/. 647.315
Total Costos	S/. 4.458.789	S/. 4.796.305	S/. 5.148.294	S/. 5.597.402	S/. 5.527.455	S/. 5.783.408	S/. 6.114.984	S/. 6.468.957	S/. 6.846.861	S/. 7.250.339
Utilidad Bruta	S/. 345.776	S/. 338.574	S/. 339.609	S/. 267.793	S/. 740.972	S/. 915.974	S/. 1.044.980	S/. 1.183.255	S/. 1.331.440	S/. 1.490.221
Impuestos a la renta	S/. 103.733	S/. 101.572	S/. 101.883	S/. 80.338	S/. 222.292	S/. 274.792	S/. 313.494	S/. 354.977	S/. 399.432	S/. 447.066
Utilidad neta de operación	S/. 242.043	S/. 237.002	S/. 237.726	S/. 187.455	S/. 518.681	S/. 641.182	S/. 731.486	S/. 828.279	S/. 932.008	S/. 1.043.154
Depreciación y amortización de intangibles	S/. 74.845	S/. 74.845	S/. 74.845	S/. 74.845	S/. 74.845	S/. 20.182	S/. 20.182	S/. 20.182	S/. 20.182	S/. 20.182
Utilidad Neta	S/. 316.888	S/. 311.847	S/. 312.571	S/. 262.300	S/. 593.525	S/. 661.363	S/. 751.668	S/. 848.461	S/. 952.190	S/. 1.063.336

Fuente : Elaboración propia

• Flujo de Caja proyectado

Cuadro N° 10.4: FLUJO DE CAJA CLINICA SANTANDERT-PROYECCION 10 AÑOS

FLUJOS DE CAJA ECONOMICO (FCE)

(en nuevos soles S/.)

PARTIDAS		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos												
INGRESOS POR CLINICA SANTANDER S.A.C			S/. 2.404.315	S/. 2.367.166	S/. 2.529.909	S/. 2.472.602	S/. 2.642.593	S/. 2.824.271	S/. 3.018.440	S/. 3.225.958	S/. 3.447.742	S/. 3.684.775
ingresos por conc a 3eros			S/. 2.400.250	S/. 2.767.713	S/. 2.957.993	S/. 3.392.594	S/. 3.625.834	S/. 3.875.111	S/. 4.141.524	S/. 4.426.254	S/. 4.730.559	S/. 5.055.785
IGV INGRESOS POR CLINICA	18%		S/. 432.777	S/. 426.090	S/. 455.384	S/. 445.068	S/. 475.667	S/. 508.369	S/. 543.319	S/. 580.672	S/. 620.594	S/. 663.259
IGV INGRESO POR SERVICIOS	18%		S/. 432.045	S/. 498.188	S/. 532.439	S/. 610.667	S/. 652.650	S/. 697.520	S/. 745.474	S/. 796.726	S/. 851.501	S/. 910.041
Inversiones (aportes)		-S/. 3.032.567										
Total Ingresos FCE		-S/. 3.032.567	S/. 5.669.387	S/. 6.059.157	S/. 6.475.724	S/. 6.920.931	S/. 7.396.745	S/. 7.905.271	S/. 8.448.758	S/. 9.029.610	S/. 9.650.396	S/. 10.313.861
Egresos												
Remuneraciones			S/. 3.250.066	S/. 3.626.877	S/. 3.826.608	S/. 4.270.763	S/. 4.513.664	S/. 4.772.706	S/. 5.048.994	S/. 5.343.706	S/. 5.658.102	S/. 5.993.531
Servicios encargados a terceros			S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352	S/. 142.352
Gastos varios			S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459	S/. 378.459
IGV			S/. 864.822	S/. 924.278	S/. 987.822	S/. 1.055.735	S/. 1.128.317	S/. 1.205.889	S/. 1.288.794	S/. 1.377.398	S/. 1.472.094	S/. 1.573.301
Gastos de gestión de ventas			S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500	S/. 68.500
Impuesto a la renta	30%		S/. 289.557	S/. 275.608	S/. 321.595	S/. 301.536	S/. 349.636	S/. 401.210	S/. 456.498	S/. 515.759	S/. 579.267	S/. 647.315
Total Egresos FCE		S/. 0	S/. 4.993.755	S/. 5.416.073	S/. 5.725.336	S/. 6.217.345	S/. 6.580.927	S/. 6.969.115	S/. 7.383.596	S/. 7.826.173	S/. 8.298.774	S/. 8.803.458
Flujo neto		-S/. 3.032.567	S/. 675.632	S/. 643.084	S/. 750.389	S/. 703.585	S/. 815.817	S/. 936.156	S/. 1.065.162	S/. 1.203.437	S/. 1.351.622	S/. 1.510.402
	Capital de trabajo		S/. 222.959									

(*) Devolución del IGV comprende las relaciones de los ventas del mes anterior, de intangibles y gastos varios)

FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCF)

(en nuevos soles S/.)

PARTIDAS		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Ingresos (FCE)		S/. -3.032.567	S/. 675.632	S/. 643.084	S/. 750.389	S/. 703.585	S/. 815.817	S/. 936.156	S/. 1.065.162	S/. 1.203.437	S/. 1.351.622	S/. 1.510.402
Egresos												
Préstamo		S/. 1.158.360										
Intereses			S/. 255.011	S/. 229.665	S/. 196.845	S/. 155.819	S/. 104.537	S/. 40.435	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Amortización de deuda			S/. 80.924	S/. 131.282	S/. 164.103	S/. 205.128	S/. 256.410	S/. 320.513	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Escudo Fiscal	18%		S/. 45.902	S/. 41.340	S/. 35.432	S/. 28.047	S/. 18.817	S/. 7.278	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Egresos (FCF)			S/. -290.033	S/. -319.608	S/. -325.515	S/. -332.900	S/. -342.131	S/. -353.669	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCF)		S/. -2.741.084	S/. 385.599	S/. 323.477	S/. 424.873	S/. 370.685	S/. 473.686	S/. 582.486	S/. 1.065.162	S/. 1.203.437	S/. 1.351.622	S/. 1.510.402

Fuente : Elaboración propia

- Balance General

El balance general para 10 años

Cuadro N° 10.5: BALANCE GENERAL-PROYECCION 10 AÑOS

Partidas	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activos										
Caja y Bancos	S/. 3.402.275	S/. 3.083.749	S/. 2.924.021	S/. 2.772.715	S/. 2.616.584	S/. 2.517.979	S/. 2.416.057	S/. 2.654.145	S/. 2.918.906	S/. 3.214.786
Capital de trabajo	S/. 234.107	S/. 405.401	S/. 406.342	S/. 340.990	S/. 771.583	S/. 859.773	S/. 977.169	S/. 1.102.999	S/. 1.237.847	S/. 1.382.337
Activo Fijos	S/. 378.257	S/. 313.371	S/. 248.485	S/. 183.599	S/. 118.713	S/. 108.490	S/. 98.267	S/. 88.044	S/. 77.821	S/. 67.598
Intangibles	S/. 62.117	S/. 52.159	S/. 42.200	S/. 32.241	S/. 22.282	S/. 12.323	S/. 2.365			
Total Activos	S/. 4.076.756	S/. 3.854.679	S/. 3.621.047	S/. 3.329.545	S/. 3.529.162	S/. 3.498.565	S/. 3.493.857	S/. 3.845.187	S/. 4.234.574	S/. 4.664.721
Pasivos										
Préstamos	S/. 1.158.360	S/. 1.077.436	S/. 946.154	S/. 782.051	S/. 576.923	S/. 320.513				
Intereses por pagar	S/. 727.301	S/. 497.636	S/. 300.791	S/. 144.972	S/. 40.435					
Total Pasivos	S/. 1.885.661	S/. 1.575.072	S/. 1.246.945	S/. 927.023	S/. 617.358	S/. 320.513	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Patrimonio										
Capital	S/. 1.874.207	S/. 1.967.760	S/. 2.061.532	S/. 2.140.222	S/. 2.318.279	S/. 2.516.688	S/. 2.742.189	S/. 2.996.727	S/. 3.282.384	S/. 3.601.385
Utilidad acumulada	S/. 316.888	S/. 311.847	S/. 312.571	S/. 262.300	S/. 593.525	S/. 661.363	S/. 751.668	S/. 848.461	S/. 952.190	S/. 1.063.336
Total Patrimonio	S/. 2.191.094	S/. 2.279.607	S/. 2.374.102	S/. 2.402.521	S/. 2.911.805	S/. 3.178.052	S/. 3.493.857	S/. 3.845.187	S/. 4.234.574	S/. 4.664.721
Total Pasivos + Patrimonio	S/. 4.076.756	S/. 3.854.679	S/. 3.621.047	S/. 3.329.545	S/. 3.529.162	S/. 3.498.565	S/. 3.493.857	S/. 3.845.187	S/. 4.234.574	S/. 4.664.721

Fuente : Elaboracion propia

10.3.- Indicadores de Rentabilidad

El valor actual presente de los flujos netos de caja en un horizonte de 10 años, tomando en cuenta el WACC anual de 14.62% y descontando la inversión, dan como resultado un Valor actual neto VAN Económico de S/2 898,401 y un VAN Financiero de S/.1 583,075.

La estructura de financiamiento está compuesta por capital propio (61,85%) y la deuda bancaria (38,15%), la Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRf = 25,98%) mide la rentabilidad, oportunidad o rendimiento que esperamos tener sobre nuestra inversión, es aceptable ya que se encuentra por encima de la tasa de interés que asumimos como préstamo que es de 20% anual y de nuestro costo WACC de 14,62%.

Cuadro N° 10.6: INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES ECONOMICO FINANCIEROS	%
Van Económico	S/.2.898.401
Van Financiero	S/.1.583.075
TIR Económico	33,78%
TIR Financiero	25,98%

Fuente : Elaboracion propia

10.4.- Ratios

- ROI

La proyección del ROI de la Clínica Santander se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro N° 10.7: PROYECCION DE ROI DEL PROYECTO

Ratios de Rentabilidad (activos y patrimonio)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Rentabilidad Económica (o Return On Investment: R.O.I.)	0,0777	0,0809	0,0863	0,0788	0,1682	0,1890	0,2151	0,2207	0,2249	0,2280

- ROE

El ROE que mide la rentabilidad del Patrimonio neto y la de los accionistas, se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro N° 10.8: PROYECCION DE ROE DEL PROYECTO

Ratios de Rentabilidad (activos y patrimonio)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Rentabilidad Financiera (o Return On Equity: R.O.E.)	0,0871	0,0894	0,0939	0,0842	0,1752	0,1958	0,2215	0,2258	0,2291	0,2313

- **WACC**

El WACC del proyecto se determina según cuadro:

Cuadro N° 10.9: Calculo de WACC

CALCULO DEL WACC		%
Costo de Oportunidad	a	15,00%
Tea	b	25,00%
Porcentaje de endeudamiento	c	38,20%
Porcentaje de capital social	d	61,80%
Impuesto a la renta	e	30,00%
Wacc anual	$(a*d)+(b*(1-e)*c)$	15,95%

Fuente : Elaboración propia

10.5.- Recuperación de inversión

Se calculo la recuperación de la inversión que será aproximadamente a los 6 años de iniciadas las operaciones, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 10.10: RECUPERACION DE LA INVERSION

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
F/E	S/. -3.036.346	S/. 987.838	S/. 946.379	S/. 1.055.720	S/. 1.000.399
Acumulado		S/. -2.048.508	S/. 1.934.217	S/. 2.002.099	S/. 2.056.119
PRI	3,07				

Fuente : Elaboracion propia

10.6.- Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha considerado los costos fijos y variables de los servicios finales, intermedios y procedimientos,

Cuadro N° 10.11. CALCULO DE PRECIO UNITARIO

SERVICIOS MEDICOS EN CONCESION		AÑO 1	PRECIO	TOTAL
	CONSULTA EXTERNA PEDIATRIA	6.741	30,0	202.218
	CONSULTA EXTERNA GINECO OBSTETRIA	5.185	30,0	155.553
	CIRUGIA GENERAL	2.593	30,0	77.776
	MEDICINA INTERNA	6.222	30,0	186.663
	CONSULTA EXTERNA TRAUMATOLOGIA	3.111	30,0	93.332
	CONSULTA EXTERNA NEUMOLOGIA	3.111	30,0	93.332
	CONSULTA EXTERNA OTORRINO	3.630	30,0	108.887
	CONSULTA EXTERNA OFTALMOLOGIA	2.593	30,0	77.776
	CONSULTA EXTERNA GASTROENTEROLOGIA	3.630	30,0	108.887
	CONSULTA EXTERNA DERMATOLOGIA	3.630	30,0	108.887
Sub total				1.213.311
SERVICIOS MEDICOS POR PRODUCCION		AÑO 1	PRECIO	TOTAL
	CONSULTA EXTERNA MEDICINA GENERAL	3.630	15,0	54.443
	CONSULTA EXTERNA UROLOGIA	3.111	30,0	93.332
	CONSULTA EXTERNA CARDIOLOGIA	2.593	30,0	77.776
	CONSULTA EXTERNA ENDOCRINOLOGIA	1.556	30,0	46.666
	CIRUGIA PLASTICA			
Sub total				272.217
				S/. 1.485.528
TOTALES DE INGRESOS POR ATENCIONES				4.456.583,7
TOTAL DE ATENCIONES				51.850,9
PRECIO PROMEDIO PONDERADO				85,95

Detalle	TOTAL
Costos Fijos (personal estable)	S/. 849.816
Personal asistencial fijo	S/. 372.000
Personal Administrativo	S/. 477.816
Costos Variables (bs.ss y per. no estable)	S/. 2.542.602
Gastos de Administración	S/. 142.352
Personal Médico (variable)	S/. 2.400.250
Costos Variables (no estable y bs.ss)	S/. 378.459
Costos totales	S/. 3.392.418
Ingresos Totales	S/. 5.669.387
Margen de contribución	S/. 2.276.969

Cuadro N° 10.12. CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

$$PE = \frac{CF}{Pu - Cu} = \frac{849.816}{36,91} = 23.022 \text{ Atenciones}$$

10.8.- Plan de contingencia

El plan de contingencia para el proyecto de la clínica serían las siguientes en caso de que fracase el modelo de negocio:

Asociarnos con las EPS como socios estratégicos para que puedan dar rentabilidad en beneficio mutuo ya que ellos nos brindaran los pacientes y la clínica los servicios.

Convertir la clínica en UBAPs, para tener flujo de pacientes y menor gasto en profesionales especializados.

Tercerizar todo los servicios por un periodo de 5 años para captar nuevos clientes sin gastos.

Vender el proyecto a inversionistas interesados en el sector salud

11. CONCLUSIONES

El proyecto resulta atractivo, ya que consigue un VANE = S/. 2 898,401 y el TIRE= 33,78% superior a la tasa actual, con lo que el rendimiento del proyecto sería mayor a otro con la tasa actual.

La rentabilidad de la inversión (con financiamiento) medida por el TIRF es excelente (25,98%) y se encuentra sobre el costo de oportunidad (15%), y es mayor que la tasa de interés que asumimos en el préstamo.

Para el cálculo del WACC se utiliza una Tasa Efectiva Anual de (20%) para el financiamiento bancario y se aconseja buscar medios de financiamiento alternativos que permitan disminuir el grado de apalancamiento.

La inversión total será recuperada en aproximadamente 3,07 años.

Como parte final del presente trabajo debemos de señalar la importancia de los recursos humanos, indispensable para el desarrollo de las organizaciones, que puedan coadyuven a la organización en la consecución de sus metas.

12. RECOMENDACIONES.

Una vez concluida de la tesis, se considera interesante aspectos relacionados a salud y se propone:

Realizar un análisis de sensibilidad, el cual nos daría una visión más clara hasta donde puede soportar el proyecto, analizando las variables más relevantes del proyecto.

Una vez concluida de la tesis, se considera interesante aspectos relacionados a salud y se propone:

Extender los estudios expuestos en la tesis realizando encuestas y grupo focal respecto a gustos y preferencias del servicio de salud de los posibles clientes.

Consultar con expertos en publicidad respecto a la imagen, logo y nombre de la clínica Santander para la zona de Ate.

13. BIBLIOGRAFÍA.

- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos de Inversión. Mc Graw Hill, México, 2006.
- Benassini, Marcela. Introducción a la investigación de mercados. Un enfoque para América Latina. Prentice Hall, México, 2001.
- Burbano Pérez, Antonio. Costos y presupuestos. Uniandes /Alfaomega, Bogota, 2006.
- De la Torre, Joaquín; Zamarrón, Berenice. Evaluación de Proyectos de Inversión. Prentice Hall, México, 2002.
- Gallardo, Juan. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Mc Graw Hill, México, 1998
- Lerner, Adela; Todo sobre el mundo de las inversiones. Jaime Villanueva Barreto- Editor, Lima, 2005.
- Louffat, Enrique; Organigramas y manuales organizacionales. ESAN Ediciones, Lima, 2008
- Sapag Chaín, Nassir. Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. Pearson Prentice Hall. México, 2007.
- Wong Cam, David; Finanzas Corporativas: Un Enfoque para el Peru. CIUP., Lima, 1998
- Render, Barry; Hanna, Michael. Métodos Cuantitativos para los Negocios. Pearson Prentice Hall. México, 2006.

14. ANEXOS.

- **Descripción de puestos:**

I. **Administrativos:**

1. **Cajero.**-El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes (pacientes), para ello posee un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención.

Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito.

En el caso de de la Clínica contamos con tres tipos de cajeros:

- Cajero principal.
- Cajero centro Odontológico.

2. **Recepcionista digitadora** .-La recepcionista digitadora se desempeña en el área de admisión, en dicha área se abre las historias clínicas de pacientes de atención ambulatoria, se toman los datos de pacientes que se van a realizar exámenes para carnets sanitarios y exámenes prenupciales, así también se abre historias a los pacientes del centro odontológico.

Bajo esos términos la recepcionista digitadora se encarga de digitar en el sistema informático los datos de filiación del paciente, y apertura la historia clínica

en forma física, además debe mantener en orden el archivo de historias clínicas. Además tiene funciones como la de programación de citas para cada uno de los consultorios, también dan información sobre todos los servicios que brinda el Clínica a los pacientes.

3. Secretaria de gerencia.- La secretaria de gerencia realiza labor de apoyo al director médico y al gerente de la empresa, tipeo en computadora, realiza cotizaciones, concerta citas y ordenamiento de documentos. Realiza también las llamadas concernientes a las actividades del Director Médico y del Gerente.

4. Asistente contable.- La asistente contable se encarga de todo el registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc.

5. Contador.- Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales. Es un cargo controlador debido a que por intermedio de él se realizan todas las actividades normales, debido principalmente a que siendo una empresa concesionaria de un órgano de gobierno local debe de contribuir con un sentido objetivo en buen manejo de los recursos de la empresa.

6. Encargada de carnets sanitarios y pre-nupciales.- Realiza labores diferenciadas para cada caso en lo referente a carnets sanitarios se encarga del llenado de los datos de filiación a los pacientes en formatos, luego lo guía en el circuito que significa la extracción de una muestra de laboratorio, un placa radiografía y la entrega de un certificado médico y su respectivo carnet sanitario.

En el caso de los exámenes prenupciales se realizan los mismos exámenes auxiliares luego pasa a una consejería para luego emitirle su respectivo certificado médico.

8. **Chofer.**- Su labor es la de movilizar tanto al personal médico y al auxiliar para los servicios médicos a domicilio, de otro lado también moviliza al personal para tramites externos de todo tipo y de a cuerda su disponibilidad de tiempo. Su función prioritaria es la movilización para los servicios médicos a domicilio.

9. **Administrador de redes.**- La labor del administrador de redes se distribuye entre hacer el mantenimiento continuo al sistema, verificación y control de la información que circula en el sistema, de otra parte provee a la gerencia de ciertos datos estadísticos solicitados expresamente y en determinadas frecuencias.

10.**Administrador.**- Es un puesto de mando medio o intermedio está encargado de dirigir todo factores endógenos de la empresa así tenemos lo referente a personal, proveedores, levantamiento de inventario de activos, facturación de compañías de seguros, supervisión y gestión de actividades de mantenimiento, desarrollo organización, administración de personal, etc.

11. **Operario de limpieza.**- Esta encargado de la limpieza e higiene del local su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo de la empresa, también el mantenimiento de los baños que son de alta circulación.

12. **Auditor medico.**- Esta encargado de la revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse.

II. Personal asistencial

13. **Jefa de enfermería.**- Es la encargada de supervisar y apoyar en todo lo referente a la parte operativa es decir todo lo que son los procedimientos médicos, en todas las áreas de la clínica, control de insumos, planifica y prevé el abastecimiento de todos los materiales necesario para el funcionamiento adecuado de los servicios a su cargo, funciona como coordinadora de acciones conjuntas, además tiene una labor de entrenamiento a las técnicas las que se encuentran bajo su mando.

14. **Enfermera consultorios externos.**- Es la encargada específicamente de todas las actividades de apoyo en el área de consulta externa de la clínica, reporta directamente a la jefa de enfermería, asimismo en lo referente a abastecimiento es la encargada de prever todos los insumos y materiales de tópicos.

15. **Instrumentista.**- La función primordial es observar el campo, escuchar los pedidos del cirujano y anticiparse a las necesidades de instrumentos específicos u otros materiales. La anticipación a la necesidad de instrumentos requiere de un conocimiento general de la técnica quirúrgica y de una comprensión específica del procedimiento en sí. Muchos cirujanos emplean señas manuales para indicar cuál es el instrumento solicitado.

III. Directivos

16. **Director médico.**- Se encarga de labores mixtas como son las compras de insumos, el control de los carnets sanitarios y prenupciales, de todo lo referente al cuerpo médico, coordinación de horarios de médicos, su contratación y su cese respectivamente. Así también el manejo de ctas bancarias.

17. **Gerente.**- Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial , es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización, sus decisiones están centradas en lo que es inversión y en los contratos en los representa a la empresa.

- **Plan de financiamiento :**

A continuación se muestra el plan de financiamiento mensual del proyecto:

Nº Cuota	Saldo Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Saldo Final
1	S/. 1.158.360	S/. 17.734		S/. 17.734	S/. 1.158.360
2	S/. 1.158.360	S/. 17.734		S/. 17.734	S/. 1.158.360
3	S/. 1.158.360	S/. 17.734		S/. 17.734	S/. 1.158.360
4	S/. 1.158.360	S/. 17.734	S/. 9.571	S/. 27.305	S/. 1.148.789
5	S/. 1.148.789	S/. 17.587	S/. 9.717	S/. 27.305	S/. 1.139.072
6	S/. 1.139.072	S/. 17.439	S/. 9.866	S/. 27.305	S/. 1.129.206
7	S/. 1.129.206	S/. 17.288	S/. 10.017	S/. 27.305	S/. 1.119.189
8	S/. 1.119.189	S/. 17.134	S/. 10.170	S/. 27.305	S/. 1.109.019
9	S/. 1.109.019	S/. 16.978	S/. 10.326	S/. 27.305	S/. 1.098.693
10	S/. 1.098.693	S/. 16.820	S/. 10.484	S/. 27.305	S/. 1.088.209
11	S/. 1.088.209	S/. 16.660	S/. 10.645	S/. 27.305	S/. 1.077.564
12	S/. 1.077.564	S/. 16.497	S/. 10.808	S/. 27.305	S/. 1.066.756
13	S/. 1.066.756	S/. 16.331	S/. 10.973	S/. 27.305	S/. 1.055.783
14	S/. 1.055.783	S/. 16.163	S/. 11.141	S/. 27.305	S/. 1.044.642
15	S/. 1.044.642	S/. 15.993	S/. 11.312	S/. 27.305	S/. 1.033.330
16	S/. 1.033.330	S/. 15.820	S/. 11.485	S/. 27.305	S/. 1.021.846
17	S/. 1.021.846	S/. 15.644	S/. 11.661	S/. 27.305	S/. 1.010.185
18	S/. 1.010.185	S/. 15.465	S/. 11.839	S/. 27.305	S/. 998.346
19	S/. 998.346	S/. 15.284	S/. 12.020	S/. 27.305	S/. 986.325
20	S/. 986.325	S/. 15.100	S/. 12.204	S/. 27.305	S/. 974.121
21	S/. 974.121	S/. 14.913	S/. 12.391	S/. 27.305	S/. 961.730
22	S/. 961.730	S/. 14.724	S/. 12.581	S/. 27.305	S/. 949.149
23	S/. 949.149	S/. 14.531	S/. 12.774	S/. 27.305	S/. 936.375
24	S/. 936.375	S/. 14.335	S/. 12.969	S/. 27.305	S/. 923.406
25	S/. 923.406	S/. 14.137	S/. 13.168	S/. 27.305	S/. 910.238
26	S/. 910.238	S/. 13.935	S/. 13.369	S/. 27.305	S/. 896.869
27	S/. 896.869	S/. 13.731	S/. 13.574	S/. 27.305	S/. 883.295
28	S/. 883.295	S/. 13.523	S/. 13.782	S/. 27.305	S/. 869.513
29	S/. 869.513	S/. 13.312	S/. 13.993	S/. 27.305	S/. 855.520
30	S/. 855.520	S/. 13.098	S/. 14.207	S/. 27.305	S/. 841.313
31	S/. 841.313	S/. 12.880	S/. 14.425	S/. 27.305	S/. 826.889
32	S/. 826.889	S/. 12.659	S/. 14.645	S/. 27.305	S/. 812.243
33	S/. 812.243	S/. 12.435	S/. 14.870	S/. 27.305	S/. 797.374
34	S/. 797.374	S/. 12.207	S/. 15.097	S/. 27.305	S/. 782.277
35	S/. 782.277	S/. 11.976	S/. 15.328	S/. 27.305	S/. 766.948
36	S/. 766.948	S/. 11.742	S/. 15.563	S/. 27.305	S/. 751.385
37	S/. 751.385	S/. 11.503	S/. 15.801	S/. 27.305	S/. 735.584
38	S/. 735.584	S/. 11.261	S/. 16.043	S/. 27.305	S/. 719.541
39	S/. 719.541	S/. 11.016	S/. 16.289	S/. 27.305	S/. 703.252
40	S/. 703.252	S/. 10.766	S/. 16.538	S/. 27.305	S/. 686.714
41	S/. 686.714	S/. 10.513	S/. 16.791	S/. 27.305	S/. 669.923
42	S/. 669.923	S/. 10.256	S/. 17.048	S/. 27.305	S/. 652.874
43	S/. 652.874	S/. 9.995	S/. 17.309	S/. 27.305	S/. 635.565
44	S/. 635.565	S/. 9.730	S/. 17.574	S/. 27.305	S/. 617.990
45	S/. 617.990	S/. 9.461	S/. 17.843	S/. 27.305	S/. 600.147
46	S/. 600.147	S/. 9.188	S/. 18.117	S/. 27.305	S/. 582.030
47	S/. 582.030	S/. 8.911	S/. 18.394	S/. 27.305	S/. 563.636
48	S/. 563.636	S/. 8.629	S/. 18.676	S/. 27.305	S/. 544.961
49	S/. 544.961	S/. 8.343	S/. 18.962	S/. 27.305	S/. 525.999
50	S/. 525.999	S/. 8.053	S/. 19.252	S/. 27.305	S/. 506.748
51	S/. 506.748	S/. 7.758	S/. 19.547	S/. 27.305	S/. 487.201
52	S/. 487.201	S/. 7.459	S/. 19.846	S/. 27.305	S/. 467.355
53	S/. 467.355	S/. 7.155	S/. 20.150	S/. 27.305	S/. 447.206
54	S/. 447.206	S/. 6.846	S/. 20.458	S/. 27.305	S/. 426.748
55	S/. 426.748	S/. 6.533	S/. 20.771	S/. 27.305	S/. 405.976
56	S/. 405.976	S/. 6.215	S/. 21.089	S/. 27.305	S/. 384.887
57	S/. 384.887	S/. 5.892	S/. 21.412	S/. 27.305	S/. 363.475
58	S/. 363.475	S/. 5.565	S/. 21.740	S/. 27.305	S/. 341.735
59	S/. 341.735	S/. 5.232	S/. 22.073	S/. 27.305	S/. 319.662
60	S/. 319.662	S/. 4.894	S/. 22.411	S/. 27.305	S/. 297.251
61	S/. 297.251	S/. 4.551	S/. 22.754	S/. 27.305	S/. 274.498
62	S/. 274.498	S/. 4.202	S/. 23.102	S/. 27.305	S/. 251.395
63	S/. 251.395	S/. 3.849	S/. 23.456	S/. 27.305	S/. 227.940
64	S/. 227.940	S/. 3.490	S/. 23.815	S/. 27.305	S/. 204.125
65	S/. 204.125	S/. 3.125	S/. 24.180	S/. 27.305	S/. 179.945
66	S/. 179.945	S/. 2.755	S/. 24.550	S/. 27.305	S/. 155.395
67	S/. 155.395	S/. 2.379	S/. 24.926	S/. 27.305	S/. 130.470
68	S/. 130.470	S/. 1.997	S/. 25.307	S/. 27.305	S/. 105.163
69	S/. 105.163	S/. 1.610	S/. 25.695	S/. 27.305	S/. 79.468
70	S/. 79.468	S/. 1.217	S/. 26.088	S/. 27.305	S/. 53.380
71	S/. 53.380	S/. 817	S/. 26.487	S/. 27.305	S/. 26.893
72	S/. 26.893	S/. 412	S/. 26.893	S/. 27.305	S/. 0
Total	S/. 1.158.360	S/. 778.857	S/. 1.158.360	S/. 1.937.217	

Fuente: Elaboración propia