



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS  
ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SALUD

TRABAJO DE INVESTIGACION:  
IMPLEMENTACION DE UNA CLÍNICA DE CIRUGÍA AMBULATORIA  
EN LIMA NORTE

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO POR:

JOO BARBA, KATHERINE ELENA

MAZA RIVERA, BETSY KATHERINE

PAZ OCAMPO, KARLA CECILIA

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SALUD

ASESORA: CECILIA MELBA MÁ CARDENAS

Lima, 20 de Mayo del 2017

## IMPLEMENTACION DE UNA CLINICA DE CIRUGIA AMBULATORIA EN LIMA NORTE

### I. RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento económico sostenido que viene experimentando el país desde el año 2013, ha generado mayor demanda de servicios de salud, cada vez más especializados y diferenciados por lo que hemos identificado un nicho de mercado no atendido en Lima Norte. Actualmente existe una demanda insatisfecha de procedimientos quirúrgicos ambulatorios, tanto en el sector privado como en las principales redes asistenciales del Ministerio de Salud del Perú (MINSAL) y El Seguro Social de Salud (ESSALUD) que requieren ser atendidos oportunamente. En la actualidad existe solo un Centro de Cirugía Ambulatoria que brinda atención en cirugías de baja y mediana complejidad en diferentes especialidades quirúrgicas y está ubicado en la zona 6 de Lima Metropolitana (Jesús María) lo que genera dificultades en el traslado para los pacientes de la zona 1 y 2 (Los Olivos, San Martín de Porres, Comas, etc.) que requieren el servicio, adicionalmente, la demanda insatisfecha encontrada en las principales redes asistenciales de EsSalud en el año 2016 corresponde aproximadamente a 12,000 procedimientos quirúrgicos que requieren ser atendidos y que se encuentran en lista de espera u oportunidad quirúrgica como son llamadas en EsSalud, es por ello, que el proyecto de negocio está orientado en implementar de una Clínica de Cirugía Ambulatoria en Lima Norte con la capacidad de atender este mercado objetivo de manera eficiente y

oportuna, a cargo de cirujanos de experiencia con un equipo multidisciplinario altamente entrenado y el uso de tecnología de punta, priorizando la calidad, seguridad y la entrega a tiempo del servicio con un precio promedio del 20% por debajo del mercado, el servicio se brindará a través de paquetes quirúrgicos que incluirán además de los honorarios médicos, servicios de clínica, laboratorio y medicamentos así como el seguimiento telefónico por personal de enfermería con la finalidad de asegurar la reincorporación oportuna del paciente a sus actividades cotidianas.

La propuesta de valor del negocio es brindar una alternativa de atención quirúrgica oportuna a la población de Lima Norte que requiere manejo quirúrgico de patologías de baja y mediana complejidad y que priorizan su tiempo y la calidad de la atención, manteniendo además un precio promedio por debajo del mercado local lo que genera una ventaja competitiva frente a otros establecimientos de la zona e inclusive mejor control del gasto por parte de los financiadores de salud como EsSalud. La clínica de Cirugía Ambulatoria como establecimiento de salud especializado, contará con un equipo de cirujanos de reconocida experiencia y trayectoria, entrenados en procedimientos endoscópicos y cirugía laparoscópica de avanzada así como de un equipo multidisciplinario quienes centrarán sus capacidades en brindar una atención de calidad a los pacientes de acuerdo a protocolos establecidos entre los que destacan los procesos de admisión, selección de pacientes, valoración preoperatoria, intervención quirúrgica, recuperación y seguimiento

postoperatorio específicos para este tipo de cirugías; adicionalmente, se contará con los servicios de Laboratorio e Imágenes en las instalaciones de la clínica y se realizarán convenios con servicios de ambulancia y clínicas de mayor capacidad resolutive para los casos que presenten alguna complicación no esperada que requiera derivación, precisar que el negocio está enfocado inicialmente a brindar atenciones a asegurados de EsSalud por lo tanto al tratarse de pacientes asegurados la contrareferencia será a la red asistencial de origen de EsSalud.

La clínica estará ubicada en el distrito de Los Olivos, ya que de acuerdo al último reporte del INEI 2015 la población de Lima Metropolitana es de 9 millones 886 mil 487 habitantes, de los cuales sólo Lima Norte registra 2 473 432 habitantes (25% del total de población) y que corresponden a la mayor población económicamente activa, adicionalmente, se reporta que en Lima Norte los niveles socioeconómicos B y C son los que concentran mayor población y tienen capacidad de pago, asimismo, EsSalud registra hasta Septiembre del 2016 un número de asegurados activos que asciende a 3'186,199 afiliados a las redes asistenciales de Rebagliati, Almenara y Sabogal.

El mercado potencial inicialmente pertenece al sector asegurado de EsSalud siendo el mercado objetivo aquellos pacientes asegurados de la Red Almenara, Rebagliati y Sabogal acreditados y referidos por la Gerencia Quirúrgica de la Red Asistencial con indicación quirúrgica diferida; el mercado meta captará inicialmente el 12% del mercado potencial a través de un Contrato de

Prestación de Servicios con EsSalud, pero considerando las actuales políticas nacionales de universalidad y garantías del acceso a la salud se podrá ampliar posteriormente a otros sectores mediante convenios con el MINSA, inclusive brindando atenciones particulares o por convenios con las principales Instituciones Aseguradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud privadas.

La inversión total del negocio asciende a S/. 2, 893,136.73 que incluye la adquisición de activos, gastos pre operativos y capital de trabajo. Luego de establecer la estructura de costos, financiamiento e ingresos se evidencia que el negocio es sostenible y la rentabilidad a 10 años favorable, la clínica tiene una proyección de demanda al año 1 de 1,981 cirugías de mediana complejidad y 2,907 cirugías de baja complejidad aproximadamente a un precio promedio de S/. 3,820.78 y S/. 2,788.13 respectivamente, lo que se traduce en ingresos por ventas al primer año de S/. 11,759,131.80 soles considerando ingresos efectivos con 3 meses de introducción, con un incremento proyectado de atenciones en 5% los tres primeros años y luego 3% a largo plazo. Después de haber determinado el número de atenciones proyectadas y costos de las prestaciones el flujo de caja proyectado a 10 años nos da como resultado un VANE de S/. 12,270,331.67, un TIRE de 31%, un VANF de S/. 2,210,268.64 y un TIRF de 37% lo que permitirá recuperar la inversión en el año 2 y lograr cubrir las expectativas de rentabilidad de los inversionistas y de la empresa (Ke 27% y CPPC 17.17%).