



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ESTRATEGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA UN CENTRO MÉDICO PEDIÁTRICO EN LA CIUDAD DE PIURA: CASO C.M.P. ROSTRO BELLO

Jenny Cabrera-Espinosa

Piura, 2003

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Cabrera, J. (2003). *Estrategia de desarrollo empresarial para un centro médico pediátrico en la ciudad de Piura: caso C.M.P. Rostro Bello* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección y Gestión Empresarial). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Piura, Perú.

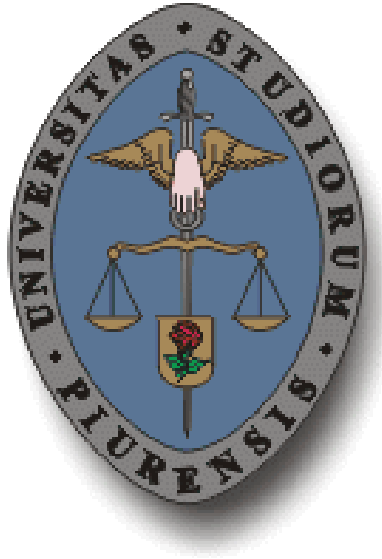


Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA



PROGRAMA MASTER EN GESTION EMPRESARIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“ESTRATEGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA
UN CENTRO MÉDICO PEDIÁTRICO EN LA CIUDAD DE
PIURA: CASO C.M.P. ROSTRO BELLO”**

JENNY ISABEL CABRERA ESPINOSA

PIURA - PERÚ

AÑO 2003

Dedicatoria

A la memoria de mi padre, quién constituye un
paradigma de ejercicio profesional.

A mi madre, quién supo apoyarme para lograr
el objetivo de desarrollo profesional.

A mis hijos Luis Enrique y Sergio David,
quiénes me inspiraron a mejorar permanentemente, a
quiénes dedico con mucho amor este logro profesional
tan importante y ven en mí una buena referencia.

A mi esposo Luis Alex, quien hizo suyos mis objetivos y aspiraciones.
apoyándome en la consecución de los mismos.

A mi hijo o hija que está por venir a este mundo, a quien le dedico
con mucho amor este logro profesional tan importante.

Agradecimiento

Agradezco a mi Asesor, Master Alejandro Balarezo Balarezo, por su valioso apoyo profesional en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Agradezco a los propietarios del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”, por su desprendido apoyo y las múltiples facilidades ofrecidas en términos de información, personal técnico de apoyo, aplicación de entrevistas y encuestas.

Agradezco a mi cuñado, Lic. Adm. MBA César Atoche Pacherres por sus sugerencias en la revisión del informe final.

Agradezco a mis hermanos, Marcela, Patricia, Jorge, Silvia, Gabriela y Marcos, por darme ánimo y coraje para seguir desarrollándome profesionalmente.

Y en general, agradezco a todas las personas que indirectamente contribuyeron a que el presente informe final sea una realidad.

Índice

“ESTRATEGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA UN CENTRO MEDICO PEDIÁTRICO EN LA CIUDAD DE PIURA: CASO C.M.P. ROSTRO BELLO”

	<u>Página</u>
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Índice	IV
Introducción	1

Capítulo 1 Planteamiento del trabajo de investigación

1.1. Justificación	3
1.2. Definición de la problemática	5
1.3. Objetivos	6
1.4. Metodología	7
1.5. Antecedentes bibliográficos	10

Capítulo 2 Análisis estratégico del Centro Médico Pediátrico

“Rostro Bello”

2.1. Breve reseña histórica de la empresa	11
2.1.1. Constitución	11
2.1.2. Etapas de crecimiento	12
2.2. Estructura organizacional	15
2.3. Análisis de coherencia estratégica	18
2.3.1. Configuración del negocio actual	18
2.3.2. Configuración del negocio futuro	18
2.3.3. Enfoque o concepción estratégica	19
2.4. Análisis interno	20
2.4.1. Fortalezas	22
2.4.2. Debilidades	23
2.5. Análisis externo	23
2.5.1. Oportunidades	23
2.5.2. Amenazas	24
2.6. Matriz de impacto	25

Capítulo 3 Estrategia de desarrollo empresarial

3.1. Visión empresarial	28
3.2. Misión empresarial	30
3.3. Objetivos empresariales	31
3.4. Estrategias de desarrollo empresarial	33
3.4.1. Estrategias FA	33
3.4.2. Estrategias DO	36
3.4.3. Estrategias FO	39
3.4.4. Estrategias DA	44
3.4.5. Profesionalización de la gerencia del Centro Médico Pediátrico	45
3.5. Caso empresarial: “Desarrollo del Centro Médico Pediátrico Rostro Bello”	
3.5.1. Descripción	47
3.5.2. Información complementaria	51
3.5.3. Hoja de preparación	54
3.5.4. Guía de discusión	55
Conclusiones	57
Recomendaciones	60
Bibliografía	62
Anexos	64
Apéndice	123

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación analiza con criterio estratégico al Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”, que permita conocer sus fortalezas y debilidades con las que interactúa en su entorno empresarial, así como las oportunidades y amenazas en el mismo, con el propósito de proponer una estrategia de desarrollo empresarial.

Se pretende mostrar si el Centro posee ventajas competitivas que le permitan aprovechar las oportunidades que el entorno le pueda ofrecer en el corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se aconseja aprender o seguir aquellas acciones que realizan los mejores en su ramo.

Se aplicó una encuesta a clientes, para obtener datos que posteriormente nos permitieran conocer las fortalezas, debilidades y así tener base para nuestra propuesta. Los resultados fueron los siguientes:

- Publicidad “boca-boca”, lo que refuerza la idea de su gran posicionamiento y del prestigio que goza por el buen servicio.
- Servicio con cierta rapidez, al menos eso percibe el cliente.
- El cliente percibe que el médico atiende calmadamente y con buen tiempo de consulta, lo suficiente para poder conversar varios asuntos. Además reconocen que reciben buen trato de parte del médico y, que el médico es bastante acertado en su diagnóstico y receta.
- Sobre la infraestructura, el cliente considera como fundamental el factor limpieza del local, de igual modo con ventilación e iluminación; ello es así puesto que se trata muchas veces de niños enfermos que podrían contagiar a otros niños cuando haya poca ventilación. En segundo lugar queda la

seguridad y el confort, lo que demostraría que lo valoran poco debido en parte al escaso tiempo de permanencia en el Centro Médico.

- El cliente reconoce el esfuerzo desplegado por el personal del Centro Médico “Rostro Bello” puesto que consideran fundamental recibir: rapidez, amabilidad, precisión, orientación, iniciativa, precio asequible.

Se propone que el centro Médico Pediátrico desarrolle o busque cumplir la siguiente **visión** empresarial:

“El Centro Médico Pediátrico Rostro Bello ofrece atención pediátrica de alta especialidad y sub-especialidad, para lo cual recluta médicos itinerantes tanto de Piura como de otros lugares del Perú y orienta sus actividades comerciales hacia los segmentos socio-económicos B y C de la región Piura, fomentando la cultura de medicina preventiva”.

Y, los elementos estructurales de la **misión** empresarial son:

- Propósito → Medicina preventiva, antes que curativa.
- Carácter → Alta especialización.
- Imagen → Buen servicio a precios competitivos (eficacia y además eficiencia empresarial).

Una estrategia de desarrollo empresarial es una valiosa herramienta de gestión empresarial, pues permite a los propietarios y directivos del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” tener una visión más amplia sobre los propósitos empresariales, el giro principal del negocio, los objetivos a lograr y las estrategias empresariales, todo lo cual contribuye a incrementar la probabilidad de éxito.

Introducción

El presente trabajo de investigación surge como idea a partir de mi experiencia personal como cliente del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” y de haber intercambiado puntos de vista con el Gerente de Marketing sobre la marcha del Centro.

Una vez obtenida la aprobación para la realización del estudio, se procedió a analizar los diagnósticos y estudios que durante los años 2001 y 2002 realizaron algunos consultores contratados por el Centro Médico en estudio. Dichos estudios sobre la Gestión Empresarial han sido desarrollados utilizando las herramientas básicas de análisis de gestión, por lo que es importante mencionar que esta primera aproximación a la gestión de la empresa nos ha permitido evaluar los diferentes procesos que constituyen parte importante en el normal desarrollo de las principales actividades del Centro Médico.

El presente trabajo de investigación realiza un análisis estratégico, a partir de cuyos resultados se propone una estrategia de desarrollo y se elabora un caso empresarial que sirva como base de discusión para el Programa Master en Gestión Empresarial de la Universidad de Piura (UDEP). En él se señalan algunos de los aspectos de importancia bajo los cuales se encuentra funcionando “Rostro Bello” actualmente y que están definidos como las ventajas y desventajas competitivas en el marco de la gestión empresarial.

La estrategia de desarrollo propuesta permitirá al Centro Médico en estudio un desarrollo empresarial muy importante, toda vez que a la fecha es el único en su género que ha logrado un posicionamiento reconocido por la comunidad, lo que a su vez le permitirá consolidarse en su posición competitiva y convertirse en líder en su género.

Capítulo 1

Planteamiento del trabajo de investigación

El presente capítulo plantea el trabajo de investigación, desde su justificación hasta la propuesta de desarrollo empresarial.

Se abordan aspectos metodológicos básicos como: objetivos, hipótesis, metodología, técnicas e instrumentos de recolección de información, entre otros.

1.1. Justificación

El mercado de salud ha venido evolucionando de manera ascendente en los últimos diez años, debido principalmente a la apertura de la economía nacional, a la estabilidad del tipo de cambio y al incremento sostenido del consumo. En efecto, aumentaron las importaciones de medicina principalmente de productos genéricos y aparecieron cadenas de farmacias como INCAFARM y boticas como FASA por ejemplo que le han dado otra dinámica al mercado de salud; adicionalmente han aparecido nuevas clínicas y centros médicos particulares con diversidad de servicios que también han contribuido a la dinámica del mercado de salud.

El Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”, que será objeto de nuestro análisis, inició sus actividades en el año 2000, habiendo logrado posicionarse rápidamente como un centro muy competente y a precios asequibles.

La idea que tuvieron cinco médicos de asociarse para iniciar una aventura empresarial, se hace realidad con la constitución del Centro Médico y, si bien hubieron dificultades al momento de la constitución formal del mismo, éstas fueron superadas con una interesante predisposición hacia el trabajo en equipo.

Pues bien, al cabo de tres años los directivos del Centro Médico perciben la necesidad de crecer, de dar un salto cualitativo y cuantitativo muy importante. Sin embargo, -y como es natural- aún está por definirse cómo y cuándo hacerlo. Les preocupa la recesión económica que vivimos desde hace seis años en nuestro país, así mismo el incremento de la competencia y la aparición de cadenas o redes farmacéuticas a las que conviene aliarse en vez de enfrentarse directamente en caso de pretender ofrecer servicio de farmacia o botica; de todas formas sus puntos fuertes son la profesionalidad con que trabajan y sus precios competitivos.

En dicho contexto, a mediados del año 2003 el Centro debe decidir sobre los próximos cambios organizacionales o empresariales que habrá que implementar para enrumbarse hacia el ansiado crecimiento y así poder ingresar a una segunda etapa en el proceso evolutivo empresarial.

Por todo ello, resulta necesario encontrar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cómo enfocar el futuro crecimiento del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”?,
¿Qué debemos hacer y cuándo para aspirar a la consecución de lo deseado?

Es así que se justifica una propuesta de Estrategia de desarrollo empresarial que tenga como base el análisis de los acontecimientos empresariales más importantes en el horizonte temporal 2000-2002 y, a partir de los hallazgos, diseñar dicha propuesta que pueda significar un mejoramiento de la situación comercial en términos de mayores ventas e ingresos, como también aumentar las posibilidades de lograr resultados empresariales satisfactorios.

1.2. Definición de la problemática

Existe escasa disponibilidad de médicos pediatras especialistas, lo que conllevaría a reclutarlos en otras zonas para poder atender las necesidades del crecimiento. No obstante, por otro lado, el hecho de que algunos propietarios trabajen en la Universidad Nacional de Piura como catedráticos, representa una oportunidad para reclutar profesionales con miras a especializarlos conforme se desarrolle el crecimiento del Centro Médico, situación que facilitaría el adoctrinamiento empresarial y la identificación con la visión y misión del Centro.

La infraestructura actual se considera insuficiente para las necesidades del crecimiento futuro del Centro, requiriéndose elegir entre dos alternativas: la adquisición de

nueva infraestructura o bien incorporar mejoras a la infraestructura existente. En ambos casos, conllevará una repercusión financiera en términos de mayor capital social o financiamiento de terceros.

El equipamiento actual tiene limitaciones, al punto de que han tenido que formar alianzas con entidades afines para poder ofrecer un servicio acorde a las necesidades del consumidor o usuario; por ejemplo: con laboratorios de análisis clínicos. Las necesidades del crecimiento futuro requerirían incorporar mayor equipamiento y tecnología muy moderna pues, por ejemplo: se ampliarían los servicios con cirugías menores, hospitalización, etc.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Analizar con criterio estratégico al Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”, que permita conocer sus fortalezas y debilidades con las que interactúa en su entorno empresarial, así como las oportunidades y amenazas en el mismo, con el propósito de proponer una estrategia de desarrollo empresarial.

1.3.2. Específicos

- a) Análisis interno del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” y determinar sus fortalezas y debilidades.

- b) Análisis del entorno externo que influye directa e indirectamente en el Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” y determinar las oportunidades y amenazas actuales y previsibles.
- c) Proponer una estrategia de desarrollo empresarial.

1.4. Metodología

a) Método

Un primer contacto con la realidad del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” permite la realización de un análisis de la problemática existente, las expectativas empresariales y el enfoque de la investigación.

Más adelante, se realiza un diagnóstico, recogiendo información pertinente tanto por la vía secundaria como primaria que luego nos permita obtener conclusiones como también diseñar la propuesta. En tal sentido, se aplican encuestas de cuyos resultados realizaremos el análisis pertinente para diagnosticar apropiadamente la situación. (1)

(1) Op. Cit. **VELÁSQUEZ**, Ángel y **REY**, Nérida. (1999). “*Metodología de la investigación científica*”. Ed. San Marcos. Perú. Pp 32-40, 72-87, 93-116, 121-163

El análisis documental abarca la Minuta de constitución. La muestra fija estará determinada por: a) el staff o cuerpo médico del Centro, al que aplicaremos una guía de entrevista y, b) los pacientes, a quienes aplicaremos un cuestionario estructurado sobre el nivel de aceptación del servicio médico recibido y el nivel de la calidad percibida.

b) Variables

Variable Dependiente: * Propuesta de estrategia de desarrollo empresarial

Variables Independientes:

- * Visión empresarial
- * Misión empresarial
- * Objetivos empresariales
- * Estrategias empresariales

Indicadores de la propuesta de estrategia de desarrollo empresarial son:

Visión empresarial = Existencia, redacción, difusión

Misión empresarial = Existencia, componentes, redacción,
difusión

Objetivos empresariales = Unidades físicas, unidades monetarias,
participación porcentual en el mercado,
impacto socio-económico

Estrategias empresariales = Integración, diversificación, intensividad.

c) Técnicas e instrumentos

La recolección de datos se realizará utilizando:

Técnicas de recolección de datos	Instrumentos de recolección de datos
Análisis documental	* Hojas de datos
Encuesta	* Cuestionario estructurado
Entrevista	* Guía de entrevista

Posteriormente con respecto al procesamiento de datos, las técnicas e instrumentos de procesamiento y análisis de datos que utilizaremos son:

Técnicas de procesamiento de datos	Instrumentos de procesamiento de datos
Cualitativas	* Análisis de contenido documental y bibliográfico.

1.5. Antecedentes bibliográficos

GOMEZ, Brenda y **JIMÉNEZ**, José. *Plan estratégico del Centro de Reposo San Juan de Dios CREMPT - Piura: Programa de Marketing para su centro de esparcimiento*. (1999). Tesis Facultad de Ciencias Administrativas UNP.

Nos interesa el enfoque estratégico así como el programa de marketing para un área determinada de la empresa de servicios, específicamente lo concerniente a la función y estrategias de ventas.

CASTILLO, Gina y **ARÉVALO**, Maritza. *Planeamiento estratégico aplicado a la empresa Sociedad Anónima Comercial El Triunfo e implementación de estrategias*. (1998). Tesis Facultad de Ciencias Administrativas UNP.

Nos interesa el enfoque estratégico aplicado a una empresa que pretende sobreponerse a sus dificultades económico-financieras mediante el acogimiento a los beneficios de la ley de re-estructuración patrimonial liderado por INDECOPI, especialmente las estrategias relacionadas con la función de ventas.

Capítulo 2

Análisis estratégico del Centro Médico Pediátrico

“Rostro Bello”

En este capítulo se presenta el análisis estratégico del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”, incluyéndose desde una breve reseña histórica del mismo, hasta análisis de coherencia, análisis interno, análisis externo.

Se pretende mostrar si el Centro posee ventajas competitivas que le permitan aprovechar las oportunidades que el entorno le pueda ofrecer en el corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se aconseja aprender o seguir aquellas acciones que realizan los mejores en su ramo.

2.1. Breve reseña histórica de la empresa

2.1.1. Constitución

- Constitución: 18 de Agosto del 2000 (1)

(1) La información ha sido obtenida de las Actas de reuniones del Directorio, tal como se puede observar en el Anexo 1.

2.1.2. Etapas de crecimiento

- **Idea:** 30 de Junio del 2000 Todo empieza con un sueño emprendedor, que luego se convierte en idea de negocio, por parte del Dr. Littner Franco Palacios quien contacta con el Dr. Ricardo Olea Zapata y juntos desarrollan las ideas de negocio compartidas.

- **Constitución:** 18 de Agosto del 2000. (2)
 - Hubieron cuatro reuniones que finalmente tuvieron como resultado la constitución del Centro Médico Pediátrico.
 - Cabe resaltar el gran espíritu emprendedor de los médicos, quienes además son socios fundadores, puesto que en tan poco tiempo pudieron formalizar las ideas de negocio que tuvieron.
 - La constitución del Centro Médico se realizó con once mil cuatrocientos ochenta nuevos soles (S/. 11,480.00) de Capital Social, divididos en cinco partes iguales de participaciones sociales, íntegramente canceladas en bienes con su informe de valoración correspondiente.

(2) La información ha sido obtenida de las Actas de reuniones del Directorio, tal como se puede observar en el Anexo 1.

- Se nombró como Gerentes a los señores: Mónica Briceño Aliaga, Dany Carolina Castro Rivera, Littner Enrique Franco Palacios, Antonio Gómez Reátegui y Ricardo Olea Zapata, respectivamente, al amparo de la Ley General de Sociedades N° 26887 y de los Estatutos Sociales.

- **Introducción:** Septiembre del 2000 (3)
 - Se ubicaron en el parque Miguel Cortez, cerca de la clínica San Miguel, con la idea de crear un futuro ambiente de clínicas y tener mayor opción para captar clientes o pacientes.
 - Empezaron con pocos consultorios, tres en total, por tanto la cobertura de servicios médicos era algo limitada puesto que incluso se compartía los consultorios y había que hacer grandes esfuerzos de coordinación para poder atender a sus respectivos pacientes.
 - Poco a poco se fueron ganando la aceptación de sus pacientes o clientes, en virtud de la buena atención que ofrecían y de sus precios competitivos (aproximadamente 60% del promedio del mercado, pues sus precios son S/. 40 y en el mercado el promedio es S/. 70).

- **Crecimiento:** Mayo del 2001 (3)
 - Se habilitaron mayor cantidad de consultorios.

 (3) Datos obtenidos a partir de una entrevista realizada el día martes 12 de agosto del año 2003, con el Dr. Littner Franco Palacios.

- Se incorporaron tres nuevos socios.
 - Se amplió la cobertura de servicios: vacunas, laboratorios, etc.
 - Se empezó a invertir en publicidad a través de los medios de comunicación, dejando atrás la publicidad “boca a boca”.
 - Empezaron a firmar convenios con instituciones tipo: laboratorios, otros médicos, etc.
- **Expansión:** Octubre del 2003
- Se pretende construir consultorios con material prefabricado.
 - Se ampliará la sala de espera, para ofrecer mayores comodidades a los clientes.
 - Se pretende crear la farmacia en base al botiquín que actualmente posee; la idea es que se convierta en otro negocio.
 - Se ofrecerá espacio en el segundo piso para atender emergencias, pequeñas cirugías, internamiento 48 horas, etc.
 - Firmar convenios de cooperación con empresas de seguro o aseguradoras.
 - Se pretende comprar o adquirir la propiedad del inmueble en el que actualmente están trabajando.
 - También se espera adquirir o comprar el terreno colindante, de tal forma que puedan convertirse más adelante en una Clínica Pediátrica.

2.2. Estructura organizacional

Se trata de una estructura organizacional basada en el criterio funcional, es decir, existen departamentos según las principales funciones que se realizan en el Centro Médico tales como: asuntos médicos, administración, finanzas, marketing.

Cada uno de los médicos socios son responsables de cada área funcional y coordinan permanentemente, para poder tener un desempeño individual y colectivo en términos sobresalientes.

En lo que se refiere a los ambientes, los médicos a la fecha ya tienen cada uno su propio consultorio, lo que les permite ofrecer un servicio más personalizado y de mayor duración. Conviene resaltar que cada consultorio tiene un estándar propio, que les sirve como referencia sobre la calidad del servicio que deben ofrecer (ejemplo: balanzas para niños, juegos, adornos, cama, etc.)

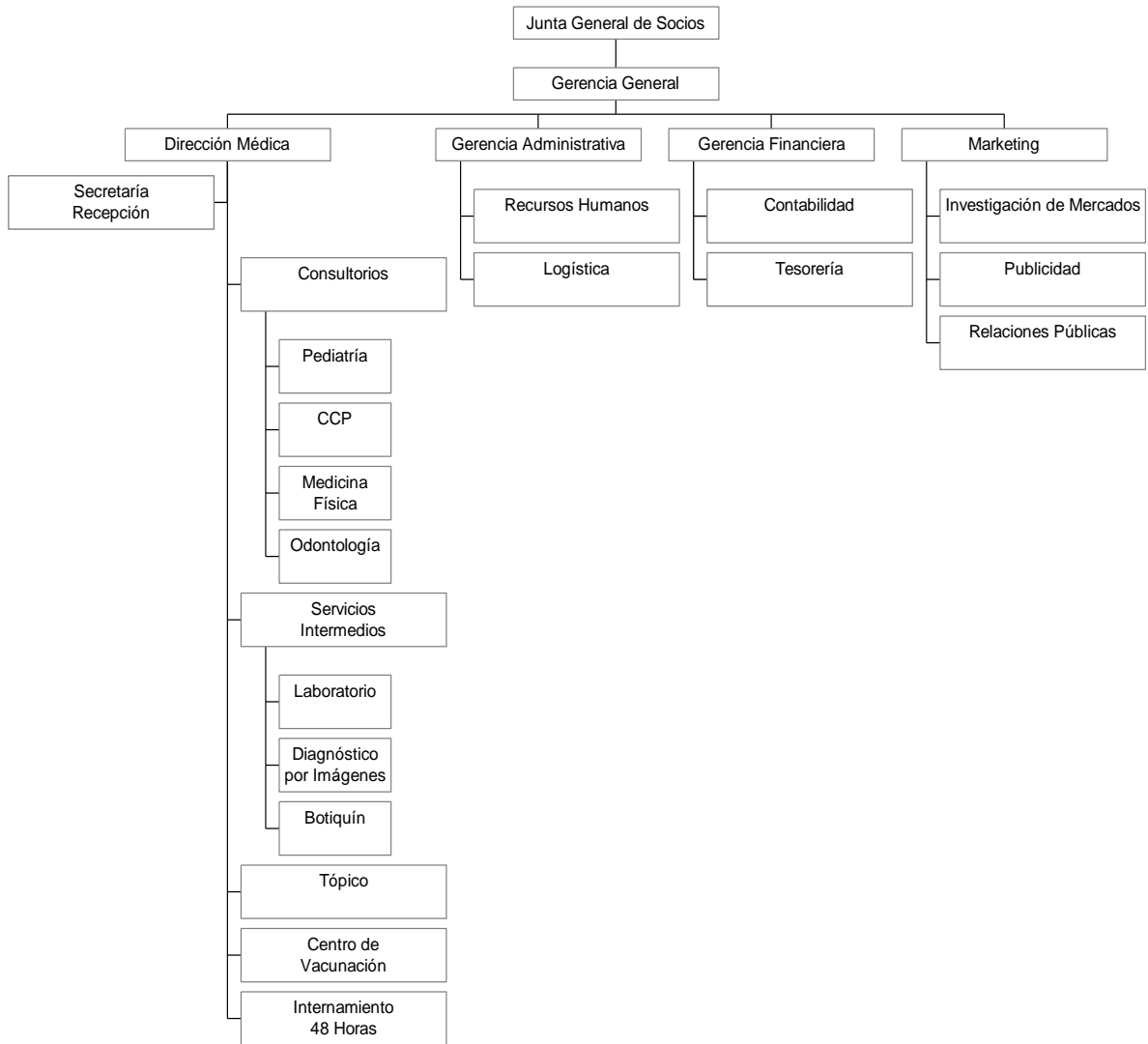
En cuanto al personal, existen:

- Ocho médicos (socios a la vez).
- Ocho trabajadores administrativos:
 - Dos Trabajadores de servicios varios: guardianía, conserjería.
 - Dos secretarias o recepcionistas.
 - Tres asistentes de laboratorio.
 - Un asistente de odontología.

Existe la necesidad de disponer de mayor cantidad de personal en la parte administrativa, que sirva de apoyo para poder realizar las gestiones y trámites en menores tiempos, para beneficio de compañeros de trabajo como también del cliente. Por ejemplo: a veces sólo existe 1 señorita que atiende varias actividades como: vacunar, realizar las separaciones de citas, ofrecer informes varios, etc; y cuando existe mucha clientela tratan de ayudarse entre el guardián y el personal de atención a pacientes, generándose cierta congestión y cierta disminución en la calidad de atención al paciente. De esta manera si bien es positivo que se ayudan entre todos los trabajadores, también hay que indicar lo negativo que surge como consecuencia de “salir al paso”, cuando lo recomendable es disponer de mayor cantidad de trabajadores para evitar la disminución de la calidad del servicio.

A continuación se presenta el organigrama del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”:

Organigrama de C.M. "Rostro Bello"



2.3. Análisis de coherencia estratégica (4)

2.3.1. Configuración del negocio actual

Según palabras del Gerente de Marketing, el Centro Médico Pediátrico nace con la idea de ofrecer un servicio médico especializado, orientado a niños y adolescentes hasta 14 años. Así mismo, se pretende inculcar en los pacientes o clientes la noción de medicina preventiva más que curativa, según la siguiente clasificación:

- Quién solicita la compra El niño o adolescente (Paciente)
- Quién decide la compra La madre de familia (Cliente)
- Quién realiza la compra La madre de familia (Cliente)

Según estas consideraciones, los propietarios del Centro Médico asumen que se encuentran en el negocio de *Atención pediátrica*.

2.3.2. Configuración del negocio futuro

Teniendo en cuenta los cambios socio-culturales registrados en la última década, caracterizados por la tendencia hacia una cultura de salud donde la gente ha tomado conciencia sobre la importancia de evitar las enfermedades y más bien prevenir las mismas porque tiene doble implicancia: por un lado, resulta oneroso curarse (no obstante la existencia de productos genéricos) y, por otro lado permite vivir con bienestar.

(4) Datos obtenidos a partir de una entrevista realizada el día jueves 21 de agosto del año 2003, con el Dr. Littner Franco Palacios y entrevista día martes 2 de septiembre del 2003 con el Dr. Jesús Juárez.

Por otro lado, comercialmente hablando, para un Centro Médico es importante asegurar cierta permanencia en los ingresos, lo que se lograría inculcándole a los clientes sobre la necesidad e importancia de adquirir el hábito por la medicina preventiva, dado que la decisión sería acudir con frecuencia al médico para realizarse controles de salud.

Por ello, los propietarios del Centro Médico aspiran a incursionar en el negocio de *Clínica pediátrica*, que requería ampliar su cobertura, la cantidad de consultorios, el número de especialidades y sub-especialidades, etc.

2.3.3. Concepción estratégica

Los propietarios son concientes sobre las decisiones que tendrían que asumir con el propósito de incursionar en el negocio al que aspiran, por ejemplo:

- Ampliación de sala de espera.
- Implementación de al menos 5 consultorios en el primer piso.
- Implementación de 2 salas de observación en el segundo piso.
- Implementación de 1 sala de procedimientos quirúrgicos en el segundo piso.
- Implementación de botica en el primer piso.
- Sub-especialización de los médicos pediatras.

La elaboración y posterior aplicación de estrategias (de marketing principalmente) cobran importancia en este punto, pues permitirá divulgar la idea

de la medicina preventiva como también comunicar los atributos o beneficios que ofrece el Centro Médico en cuestión.

2.4. Análisis interno

Consiste en el estudio de los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) relacionados con el Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” durante el periodo 2000-2002.

Se aplicó una encuesta a clientes, para obtener datos que posteriormente nos permitieran conocer las fortalezas, debilidades y así tener base para nuestra propuesta.

Los resultados fueron los siguientes: (5)

- Se aprecia que el Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” posee una gran publicidad “boca-boca”, lo que refuerza la idea de su gran posicionamiento y del prestigio que goza por el buen servicio.
- El Centro Médico ofrece un servicio con cierta rapidez, al menos eso percibe el cliente.
- El cliente percibe que el médico atiende calmadamente y con buen tiempo de consulta, lo suficiente para poder conversar varios asuntos.
- Además reconocen que reciben buen trato de parte del médico.
- El cliente reconoce que el médico es bastante acertado en su diagnóstico y receta.

(5) Cfr. Anexo 3

- Los clientes perciben que los juegos que se han colocado, ayudan a aliviar la espera pues distraen a los niños.
- Sobre la atención de la recepcionista, el cliente percibe que es aceptable y agradable.
- Sobre la infraestructura, el cliente considera como fundamental el factor limpieza del local, de igual modo con ventilación e iluminación; ello es así puesto que se trata muchas veces de niños enfermos que podrían contagiar a otros niños cuando haya poca ventilación. En segundo lugar queda la seguridad y el confort, lo que demostraría que lo valoran poco debido en parte al escaso tiempo de permanencia en el Centro Médico.
- El cliente reconoce el esfuerzo desplegado por el personal del Centro Médico “Rostro Bello” puesto que consideran fundamental recibir: rapidez, amabilidad, precisión, orientación, iniciativa, precio asequible.

Además, se aplicaron entrevistas con médicos socios, que nos permitió recabar información valiosa para determinar las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el entorno. También se aplicó una guía de observación que nos permitió conocer la situación de la infraestructura. (6)

(6) Cfr. Anexo 4

A continuación procederemos a realizar el análisis FODA (7), para lo cual se utilizará la siguiente valoración:

- 1 = Muy poco
 2 = Algo
 3 = Regular
 4 = Bastante
 5 = Mucho

2.4.1. Fortalezas

Nro.	Detalle	1	2	3	4	5
1	Único en la Región.					x
2	Staff Médico joven, con especialización y deseos de crecimiento.			x		
3	Tarifas competitivas.					x
4	Atención integral para niños: vacunas, laboratorio, medicina física y rehabilitación, odontopediatría y cirugía pediátrica.				x	
5	Médicos especializados en pediatría, en virtud de estudios de especialización en Hospitales.				x	
6	Apropiado posicionamiento en el mercado piurano.			x		
7	Infraestructura propia.		x			
8	Atención permanente (siempre hay un pediatra, incluso domingos y feriados).				x	

(7) Datos obtenidos de observación directa y de entrevistas realizadas con el Dr. Jesús Juárez y Dr. Linter Franco

2.4.2. Debilidades

Nro.	Detalle	1	2	3	4	5
1	Limitada disponibilidad de algunos médicos.				x	
2	Limitada infraestructura física.			x		
3	Escasa comunicación con los clientes de compran el servicio.			x		
4	Ausencia de criterios para el tiempo de atención a los pacientes.				x	
5	Limitada gestión administrativa (Selección de personal informal, Contabilidad manual, Interposición de funciones, Ausencia de Manuales, Ausencia de presupuestos de gestión, etc.)				x	
6	Limitada gestión de atención al cliente.				x	
7	Trabajo en equipo, escasa cohesión (Grupos de interconsultas).		x			

2.5. Análisis externo

2.5.1. Oportunidades

Nro.	Detalle	1	2	3	4	5
1	Alianza estratégicas con especialidades o profesionales (Ginecología, nutrición).				x	
2	Expectativas de las subespecialidades.			x		

2.6. Matriz de impacto

La matriz de impacto que analiza las variables FODA nos permite determinar las bases estratégicas que ayudarán a esbozar el crecimiento del Centro Médico Pediátrico, tal como se muestra a continuación:

Unidad de Análisis	Fortalezas	Debilidades
<p>Centro Médico</p> <p>Pediátrico</p> <p>“Rostro Bello”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Único en la Región. 2. Staff Médico joven, con especialización y deseos de crecimiento. 3. Tarifas competitivas. 4. Atención integral para niños: vacunas, laboratorio, medicina física y rehabilitación, odontopediatría y cirugía pediátrica. 5. Médicos especializados en pediatría, en virtud de estudios de especialización en Hospitales. 6. Apropiado posicionamiento en el mercado piurano. 7. Infraestructura propia. 8. Atención permanente (siempre hay un pediatra, incluso domingos y feriados). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada disponibilidad de algunos médicos. 2. Limitada infraestructura física. 3. Escasa comunicación con los clientes que compran el servicio. 4. Ausencia de criterios para el tiempo de atención a los pacientes. 5. Limitada gestión administrativa (Selección de personal informal, Contabilidad manual, Interposición de funciones, Ausencia de Manuales, Ausencia de presupuestos de gestión, etc.) 6. Limitada gestión de atención al cliente. 7. Trabajo en equipo, escasa cohesión (Grupos de interconsultas).

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza estratégicas con especialidades o profesionales (Ginecología, nutrición). 2. Expectativas de las subespecialidades. 3. Tendencia a la atención integral en los niveles socio-económicos B y C. 4. Tendencia a la adquisición de seguros familiares en todos los niveles socio-económicos. 5. Mayor aceptación de los planes en todos los niveles socio-económicos. 6. Hay lugares en la región que requieren servicios con características similares al nuestro. 7. Mayor conciencia en los jóvenes por la medicina preventiva. 8. Mayor disponibilidad de médicos, enfermeras y auxiliares en la región. 9. Las cadenas de farmacias están lejos de nuestro local. 	<p style="text-align: center;">F O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Ofrecer la posibilidad de realizar prácticas o internados a los alumnos de la Facultad de Medicina Humana de la UNP. De igual modo con alumnos de Instituto Otto Tonssman y Santa Angela. 2.2. Fomentar los estudios de sub-especialidades en los médicos miembros del staff. 3.3. Consolidar la relación con los clientes de los segmentos B y C con tarifas promocionales o incluso creando días específicos como por ejemplo: miércoles promocionales. 4.4. Ofrecer paquetes familiares o planes familiares. 4.5. Ofrecer paquetes familiares o planes familiares. 5.6. Programar visitas médicas a otros lugares del departamento, teniendo en cuenta que existe amplitud de mercado en la Región Piura. 6.7. Realizar una campaña publicitaria sobre medicina preventiva, con énfasis en los jóvenes hasta 14 años. 7.8. Ampliar la capacidad instalada, para poder generar mayor cobertura de mercado, aprovechando la disponibilidad del recurso humano en nuestra zona. 8.9. Ofrecer los servicios de una botica propia. 	<p style="text-align: center;">D O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Solicitar practicantes, preferentemente aquellos que tengan buen rendimiento académico. 2.2. Ampliar la infraestructura. 3.3. Ofrecer campañas comunicacionales donde se ofrezca información que permita inculcar la idea de medicina preventiva. 4.4. Establecer estándares de atención: por ejemplo 30 minutos para cualquier consulta. 5.5. Mejorar la gestión administrativa, ya sea incorporando mayor personal o capacitando al existente o captando practicantes. 6.6. Optimizar la gestión de la atención al paciente o cliente. 7.7. Seguir trabajando en equipo y cohesionadamente. 7.8. Fortalecer el trabajo en equipo y cohesionadamente.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posible aparición de competidores. 2. Recesión económica. 	<p style="text-align: center;">F A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Fortalecer los servicios actuales mediante convenios o alianzas estratégicas. 2.2. Precios según el mercado. 3.2. Precios según el mercado. 4.1. Fortalecer la atención integral. 5.1. Ofrecer servicio de salud con gran especialización. 6.1. Consolidar el posicionamiento con mejora permanente del servicio. 7.1. Aprovechar para adquirir inmuebles o terrenos, toda vez que los precios están baratos por recesión. 	<p style="text-align: center;">D A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Retener a los médicos existentes y captar nuevos tanto como practicantes como de staff. 2.2. Adquirir inmuebles o terrenos para ampliar la infraestructura. 3.1. Mejorar la estrategia de comunicación para lograr identificación o fidelización. 4.1. Incorporar la práctica de usar criterios o estándares para el ofrecimiento de los servicios. 5.1. Reforzar la gestión administrativa a efectos de ofrecer satisfacción en los pacientes y clientes. 6.1. Mejorar la gestión de atención al cliente, respetando horarios y protocolos de atención a pacientes. 7.1. Optimizar las relaciones entre trabajadores para forjar una cultura de trabajo en equipo.

Como toda organización empresarial, el Centro Médico Pediátrico posee fortalezas y debilidades, las mismas que le permitirían aprovechar o desaprovechar las oportunidades que ofrece el entorno o sucumbir frente a las amenazas. Las estrategias empresariales han sido canalizadas en base a las fortalezas mayormente, puesto que finalmente resulta más barato y eficaz; no obstante ello, también hay estrategias en las que se pretende minimizar las debilidades aún cuando resulte oneroso.

Capítulo 3

Estrategia de desarrollo empresarial

En este capítulo se elabora la estrategia de desarrollo empresarial del Centro Médico Pediátrico Rostro Bello, para lo cual se parte de la propuesta de la visión empresarial, la misión empresarial, los objetivos organizacionales y las estrategias de desarrollo planteadas en el análisis FODA.

Cabe mencionar que para formular la propuesta se ha tomado en consideración los resultados de un estudio de marketing que un consultor realizó al Centro Médico “Rostro Bello” durante el año 2002. (1)

3.1. Visión

La visión empresarial permite determinar el rumbo de la empresa, vale decir lo que se pretende lograr en el largo plazo. Es de carácter cualitativo y de gran utilidad para definir el negocio así como también representa la forma de hacer negocios, su carácter y la imagen deseada.

(1) Cfr. Anexo 5

Se propone que el centro Médico Pediátrico desarrolle o busque cumplir la siguiente visión empresarial:

“El Centro Médico Pediátrico Rostro Bello ofrece atención pediátrica de alta especialidad y sub-especialidad, para lo cual recluta médicos itinerantes tanto de Piura como de otros lugares del Perú y orienta sus actividades comerciales hacia los segmentos socio-económicos B y C de la región Piura, fomentando la cultura de medicina preventiva”.

Tal como se aprecia, los elementos estructurales de la visión empresarial y que más adelante van a servir de base para la formulación de las estrategias empresariales son:

- Atención pediátrica.
- Captar a los médicos itinerantes que llegan a Piura de distintos lugares del Perú.
- Captar los segmentos de mercado, correspondiente a los niveles socio-económico “B y C” mediante los denominados Seguros de Salud.
- Que todos los médicos de “Rostro Bello” posean Sub-Especialidad, por ejemplo en: Neurología, Gastroenterología, Traumatología.

3.2. Misión

La misión empresarial es de carácter cualitativo y cuantitativo; ambos en simultáneo. Sus componentes son: propósito, carácter, imagen.

Continuando con las propuestas, también se propone que el centro Médico Pediátrico en estudio, desarrolle o busque cumplir la siguiente misión empresarial:

“El Centro Médico Pediátrico Rostro Bello ofrece servicios de salud referidos a atención pediátrica con criterio de medicina preventiva, con consultas de alta especialidad y sub-especialidad, con alianzas estratégicas orientadas a incrementar el beneficio que reciben los pacientes y clientes tanto de Piura como de otros lugares del Perú y desarrolla actividades comerciales con los segmentos socio-económicos B y C de la región Piura principalmente, y espera ser percibido como un Centro que ofrece buen servicio a precios competitivos. En tal virtud, está integrado por personas: a) con espíritu de empresa, b) comprometidas en fijar nuevos estándares de excelencia en la satisfacción de los clientes y pacientes, c) que trabajan en un Centro que quiere lograr nuevos niveles de éxito competitivo en su categoría de negocios, ofreciendo beneficio a los accionistas, a los clientes y pacientes, a los trabajadores y a la comunidad en la que opera”.

Tal como se aprecia, los elementos estructurales de la misión empresarial son:

- Propósito → Medicina preventiva, antes que curativa.
- Carácter → Alta especialización.
- Imagen → Buen servicio a precios competitivos (eficacia y Además eficiencia empresarial).

3.3. Objetivos organizacionales

El Centro Médico Pediátrico Rostro Bello determina sus objetivos como guía para la consecución de resultados alentadores tanto en el ámbito empresarial como también comercial o de marketing.

Se proponen los siguientes objetivos:

1. Desarrollar planes estratégicos que le permita conseguir el reconocimiento de la comunidad, expresado en términos de mayor número de consultas.
2. Desarrollar un plan de marketing que le permita generar rentabilidad y crecimiento sostenido.

3. Incorporar mejoras a la estructura organizacional, según las características de cada zona y con el propósito de responder rápida y eficazmente a las exigencias del entorno.
4. Desarrollar un Sistema de Información Gerencial que ayude a tomar mejores decisiones y fomentar la coordinación entre las distintas sucursales y áreas.
5. Mejorar la coordinación de las actividades entre la dirección médica, marketing y gestión administrativa.
6. Mejorar constantemente el sistema de evaluación del desempeño a todo nivel, para permitir que se hagan grandes esfuerzos por analizar y mejorar a profundidad el ambiente de trabajo, llevando a cabo acciones que beneficien el clima organizacional, los estilos gerenciales, la imagen interna, entre otros.
7. Innovar permanentemente los servicios médicos.
8. Fijar tarifas médicas al alcance de las mayorías y teniendo en cuenta la situación económica del país.
9. Desarrollar actividades o elementos promocionales.

3.4. Estrategias de desarrollo

3.4.1. Estrategias FA

A) Fortalecer los servicios actuales mediante convenios o alianzas estratégicas.

Enviar cartas u oficios a la Universidad Nacional de Piura, Facultad de Medicina Humana, ofreciendo la posibilidad de que los alumnos con rendimiento académico por encima de la media, puedan realizar sus prácticas pre-profesionales o incluso internados en las instalaciones del Centro Médico Pediátrico.

De igual modo, deberá procederse con los Institutos de la región que ofrezcan carreras paramédicas.

De esta manera, el Centro Médico Pediátrico dispondrá del mejor factor humano para poder afrontar las necesidades de su crecimiento empresarial o expansión geográfica.

B) Precios según el mercado.

Las tarifas médicas deberán mantener un nivel por debajo de la media del mercado, por ejemplo mantener al 60 % como máximo de la media. (actualmente equivale a S/ 40)

C) Fortalecer la atención integral.

Disponer la presencia en todo momento de al menos un pediatra, que pueda afrontar emergencias.

Mejorar el equipamiento y mobiliario, de tal forma que se pueda ofrecer servicios complementarios como: laboratorios, botica, etc.

D) Ofrecer servicio de salud con gran especialización.

Fomentar o brindar facilidades para que los médicos miembros del Staff de profesionales, puedan asistir a cursos de capacitación o cursos de postgrado de sub-especialización.

E) Consolidar el posicionamiento con mejora permanente del servicio.

Desarrollar una campaña de comunicación respaldada con recursos financieros y que posea claridad así como eficacia, de tal forma que se consolide la imagen y posicionamiento del centro Médico.

Una campaña publicitaria que utilice un eslogan, un mensaje institucional en vez de parciales, con dos o tres ideas centrales, atributos o beneficios.

F) Aprovechar para adquirir inmuebles o terrenos, toda vez que los precios están baratos por recesión.

En los últimos tiempos (2003) la venta de bienes raíces o inmuebles y terrenos se ha caracterizado por registrar precios bajos, lo cual puede ser aprovechado por el Centro Médico para invertir en su nueva infraestructura (local propio más grande).

Concretamente, se propone agotar las gestiones para adquirir un terreno adyacente, que se encuentra en la

parte posterior del actual local, de tal forma que la expansión estaría garantizada.

3.4.2. Estrategias DO

A) Solicitar practicantes, preferentemente aquellos que tengan buen rendimiento académico.

Habría que cursar un documento de solicitud de practicantes de los últimos años de las Facultades de Medicina Humana y Enfermería, que tengan un Promedio Ponderado Acumulado perteneciente al quinto superior.

B) Ampliar la infraestructura.

Agotar las gestiones para poder adquirir el terreno colindante al actual local, a efectos de construir lo que sería la primera clínica pediátrica de la región Piura.

C) Ofrecer campañas de comunicación en las cuales se ofrezca información inculcando la idea de medicina preventiva.

Destinar una partida presupuestaria para financiar una campaña publicitaria a través de medios de comunicación masiva, preferentemente periódicos y radio, así como mediante un sitio Web y encartes publicitarios como también volantes, siempre inculcando la idea de medicina preventiva.

D) Establecer estándares de atención: por ejemplo treinta minutos para cualquier consulta.

Con el propósito de mejorar la percepción de la calidad del servicio a través de la consulta médica y considerando que ya tendríamos los efectos de la campaña de medicina preventiva, estaríamos en condiciones óptimas para determinar estándares de atención al paciente.

E) Mejorar la gestión administrativa, ya sea incorporando mayor personal o capacitando al existente o captando practicantes.

Uno de los pilares de la atención al paciente se refiere a la gestión administrativa, la misma que se refiere a brindar un servicio rápido, con exactitud y amabilidad (principalmente porque se trata de pacientes que llegan muy sensibles o susceptibles por estar muchas veces enfermos).

F) Optimizar la gestión de la atención al paciente o cliente.

Se recomienda incorporar protocolos de atención al paciente o cliente, a efectos de ofrecer calidad y candidez o afecto. Por ejemplo: proyectar un video educativo en el que se pueda apreciar temas de interés sobre la salud del niño, que todo el personal sepa cómo recibir al niño, cómo pesarlo y medirlo, cómo entretenerlo mientras espera su turno, etc.

G) Seguir trabajando en equipo y cohesionadamente.

Si bien actualmente se trabaja en equipo, no se ha logrado los resultados esperados debido a que finalmente han primado los intereses individuales sobre los grupales dado que siempre resultó difícil ponerse de acuerdo en todo lo que se proponían. En tal virtud, se propone continuar trabajando en equipo aunque esta vez esforzándose por lograr mayor cohesión y de esta manera minimizar la brecha entre los intereses individuales y grupales; en resumen, fortalecer el trabajo en equipo y cohesionadamente.

3.4.3. Estrategias FO

A) Ofrecer la posibilidad de realizar prácticas o internados a los alumnos de la Facultad de Medicina Humana de la UNP. De igual modo con alumnos de Instituto Otto Tonssman y Santa Angela.

Habría que cursar un documento de solicitud de practicantes de los últimos años de las Facultades de Medicina Humana y Enfermería de la Universidad Nacional de Piura, que tengan

un Promedio Ponderado Acumulado perteneciente al quinto superior. Del mismo modo para instituciones como Instituto Otto Tonsmann y CEO santa Angela.

B) Fomentar los estudios de sub-especialidades en los médicos miembros del staff.

En el marco de la estrategia de segmentación y especialización, es conveniente que los médicos que ofrecen sus servicios en el Centro Médico Rostro Bello se capaciten permanentemente y de preferencia se sub-especialicen para brindar servicios de calidad y además consolidar su posición competitiva de únicos en el mercado.

C) Consolidar la relación con los clientes de los segmentos B y C con tarifas promocionales o incluso creando días específicos como por ejemplo: miércoles promocionales.

Todas aquellas actividades promocionales que beneficien al paciente o cliente serán oportunas y recomendables, en la medida que se mantenga o se mejore la calidad del servicio. Por ello, se recomienda por ejemplo implementar los

miércoles promocionales en los que las tarifas se reduzcan a la mitad.

D) Ofrecer paquetes familiares o planes familiares.

Se recomienda implementar planes familiares que ofrezcan: exámenes de laboratorio, medicina, consulta a domicilio, diagnóstico por imágenes tipo rayos “X”.

Lo anteriormente señalado supone la elaboración de una Base de Datos de las empresas privadas, instituciones públicas, institutos, universidades, colegios, nidos, y guarderías del ámbito. En tal sentido, se propone los siguientes criterios de selección:

1. Gran y Mediana Empresa.
2. Posicionamiento marcado y liderazgo en su sector en el mercado.
3. Colegios Particulares, Nidos, Institutos, con capacidad de pago.

E) Programar visitas médicas a otros lugares del departamento, teniendo en cuenta que existe amplitud de mercado en la Región Piura.

Se recomienda incursionar en otros mercados, a manera de expansión geográfica; por ejemplo se puede comenzar con la ciudad de Sullana, enviando un equipo de médicos y enfermeras para ofrecer servicios pediátricos un día a la semana (aquel día que registre en Piura las menores ventas).

F) Realizar una campaña publicitaria sobre medicina preventiva, con énfasis en los pacientes cuyas edades lleguen hasta 14 años.

Se propone ofrecer la mayor cantidad posible de información médica o de salud con criterio de medicina preventiva, de tal forma que dichos niños puedan asistir a las consultas permanentemente.

G) Ampliar la capacidad instalada, para poder generar mayor cobertura de mercado, aprovechando la disponibilidad del recurso humano en nuestra zona.

Se recomienda construir más consultorios, ampliar la sala de espera, incorporar más trabajadores administrativos, ofrecer servicios de cirugías menores y de internamiento de 48 horas.

H) Ofrecer los servicios de una botica propia.

Aprovechando el gran desarrollo de la industria farmacéutica peruana, se recomienda la implementación de la botica propia, de tal manera que se pueda ofrecer a la venta medicina tanto de productos genéricos como de marca, teniendo en cuenta que el paciente muchas veces desea encontrar y adquirir la medicina lo más cerca posible del consultorio para poder retirarse a los hogares rápidamente.

3.4.4. Estrategias DA

A) Retener a los médicos existentes y captar nuevos, tanto como practicantes e itinerantes.

Propiciar un estilo de gerencia participativo que permita motivar a los médicos para que más adelante decidan seguir trabajando en el Centro Médico “Rostro Bello” .

B) Mejorar las relaciones entre trabajadores para forjar una cultura de trabajo en equipo.

Propiciar un estilo de gerencia participativo, que se preocupe por brindar seguridad a los trabajadores, para que más adelante decidan seguir trabajando en el Centro Médico “Rostro Bello” con criterio de fidelización hacia la empresa.

3.4.5. PROFESIONALIZACIÓN DE LA GERENCIA DEL CENTRO MEDICO PEDIÁTRICO (2)

Teniendo en cuenta que el Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” pretende crecer, entonces es recomendable darle atención permanente a los cambios del entorno: tanto los de su área de influencia natural como los del sector de distribución, para ello se debe reforzar la función de ventas y marketing incorporando nuevas tecnologías de información-comunicación y concentrándose en un nicho o segmento estratégico (Nivel socio-económico B y C, y atención integral con criterio preventivo) para así lograr que el negocio este orientado al mercado, buscando la permanente satisfacción de las necesidades de los clientes.

(1) **OTERO** M., Jaime, **Otero** I. Jaime I. (2001). “*Gerencia en Odontología*”. Tomo 1: El consultorio odontológico. Lima, Perú.

También es conveniente esmerarse más en la atención y servicio al cliente, gestionando el Centro Médico con criterio empresarial, fijando las tarifas de acuerdo con las condiciones del mercado, ofreciendo los servicios en forma prudente, llevando al día la contabilidad, manteniendo una adecuada estructura financiera, ofreciendo artículos de merchandising (caramelos o globos con el logotipo del Centro Médico) para cuidar la presentación e imagen del Centro Médico, introduciendo la informática y otras tecnologías de comunicación tanto para profesionalizar la gestión como para poder dar un mejor servicio a su clientela o mejorar las relaciones con sus proveedores, orientar las actividades hacia la concentración en un nicho o segmento estratégico, buscando una ubicación estratégica de gran afluencia.

De igual modo, se recomienda trabajar con criterio de **Especialización**, para lo cual la combinación de la especialización con la explotación de algunas fortalezas (como por ejemplo: único en la región, staff de médicos jóvenes, tarifas competitivas, atención integral, etc.), que no se puedan encontrar en la competencia fácilmente, ayudará a fidelizar al cliente puesto que el cliente verá que los servicios son únicos o especiales y sólo para él.

Además, se propone incorporar las estrategias de **Diferenciación y Segmentación**, pues las vías tradicionales de diferenciación son: merchandising, imagen y presentación del local o establecimiento o Centro Médico. Una nueva vía de diferenciación es el mayor énfasis en la calidad del servicio a los clientes de cara a su fidelización y retención. Supone tres acciones fundamentales: calidad constante del

servicio, adaptación de la oferta y relación permanente con el cliente. Incluso puede llegar a convertirse en su ventaja competitiva. El cliente valora la modernización del establecimiento, la calidad de los servicios y en general toda mejora tangible; sin embargo valora mucho más la dimensión humana en la relación comercial y ello se consigue con la mejora en el servicio de salud pediátrica.

Finalmente, es recomendable que el Centro Médico “Rostro Bello” tenga como punto de referencia a Centros Médicos que tengan renombre mundial a efectos de aprender lo mejor de ellos, a manera de *Benchmarking*. (3)

3.5. Caso empresarial: “Siguiendo el desarrollo del Centro Médico Pediátrico Rostro Bello”

3.5.1. Descripción

“... Es necesario que empecemos a expandirnos antes de que culmine el año 2003, puesto que ya he escuchado que hay otros médicos que están reuniéndose para abrir un centro Médico Pediátrico similar al nuestro.”

(3) Cfr. Anexo 6

“... Claro! –replicó Enrique Palacios- a mí me parece que lo que está diciendo Jesús Juárez es pertinente; es más, comparto plenamente su opinión y me atrevería a proponer que incursionemos en Sullana, puesto que hasta donde tengo información existen muchos niños y muy pocos médicos con características similares a los nuestros; es decir tendríamos ventajas competitivas insuperables”.

“... ¡Un momento!, el entusiasmo mostrado tendría que sustentarse con un estudio, por ejemplo una estrategia de desarrollo que nos ayude a comprender en qué negocio estamos, en qué negocio queremos estar y cómo podríamos llegar al negocio deseado”, opinó Antonio Reátegui.

Se trata de una amena conversación sostenida entre tres de los principales médicos socios del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”, a raíz de una acostumbrada reunión de socios en la que se abordaban temas sobre el desarrollo institucional.

La Idea: el 30 de Junio del año 2000 Todo empieza con un sueño emprendedor, que luego se convierte en idea de negocio, por parte del Dr. Enrique Palacios quien contacta con el Dr. Ricardo Zapata y juntos desarrollan las ideas de negocio compartidas. Más adelante se incorporan Jesús Juárez y Antonio Reátegui.

La Constitución: hasta el 18 de Agosto del año 2000 se desarrollaron cuatro reuniones que finalmente tuvieron como resultado la constitución del Centro

Médico Pediátrico. Cabe resaltar el gran espíritu emprendedor de los médicos, quienes además son socios fundadores, puesto que en tan poco tiempo pudieron formalizar las ideas de negocio que tuvieron. La constitución del Centro Médico se realizó con once mil cuatrocientos ochenta nuevos soles (S/. 11,480.00) de Capital Social, divididos en cinco partes iguales de participaciones sociales, íntegramente canceladas en bienes con su informe de valoración correspondiente. Se nombró como Gerentes a los señores: Mónica Aliaga, Dany Rivera, Enrique Palacios, Antonio Reátegui y Ricardo Zapata, respectivamente, al amparo de la Ley General de Sociedades N° 26887 y de los Estatutos Sociales.

la Introducción: en Septiembre del año 2000 empezaron a ofrecer los servicios médicos pediátricos en el parque Miguel Cortez, cerca de la clínica San Miguel, con la idea de crear un futuro ambiente de clínicas y tener mayor opción para captar clientes o pacientes. Empezaron con pocos consultorios, tres en total, por tanto la cobertura de servicios médicos era algo limitada puesto que incluso se compartía los consultorios y había que hacer grandes esfuerzos de coordinación para poder atender a sus respectivos pacientes. Poco a poco se fueron ganando la aceptación de sus pacientes o clientes, en virtud de la buena atención que ofrecían y de sus precios competitivos (aproximadamente 60% del promedio del mercado, pues sus precios son S/. 40 y en el mercado el promedio es S/. 70).

El Crecimiento: desde Mayo del año 2001 se habilitaron mayor cantidad de consultorios. Se incorporaron tres nuevos socios. Se amplió la cobertura de

servicios: vacunas, laboratorios, etc. Se empezó a invertir en publicidad a través de los medios de comunicación, dejando atrás la publicidad “boca a boca”. Empezaron a firmar convenios con instituciones tipo: laboratorios, otros médicos, etc.

La Expansión: desde Octubre del año 2003 se pretende construir consultorios con material prefabricado. Se ampliará la sala de espera, para ofrecer mayores comodidades a los clientes. Se pretende crear la farmacia en base al botiquín que actualmente posee, la idea es que se convierta en otro negocio. Se ofrecerá espacio en el segundo piso para atender emergencias, pequeñas cirugías, internamiento 48 horas, etc., también firmar convenios de cooperación con empresas de seguro o aseguradoras. Se pretende comprar o adquirir la propiedad del inmueble en el que actualmente están trabajando. También se espera adquirir o comprar el terreno colindante, de tal forma que puedan convertirse más adelante en una Clínica Pediátrica.

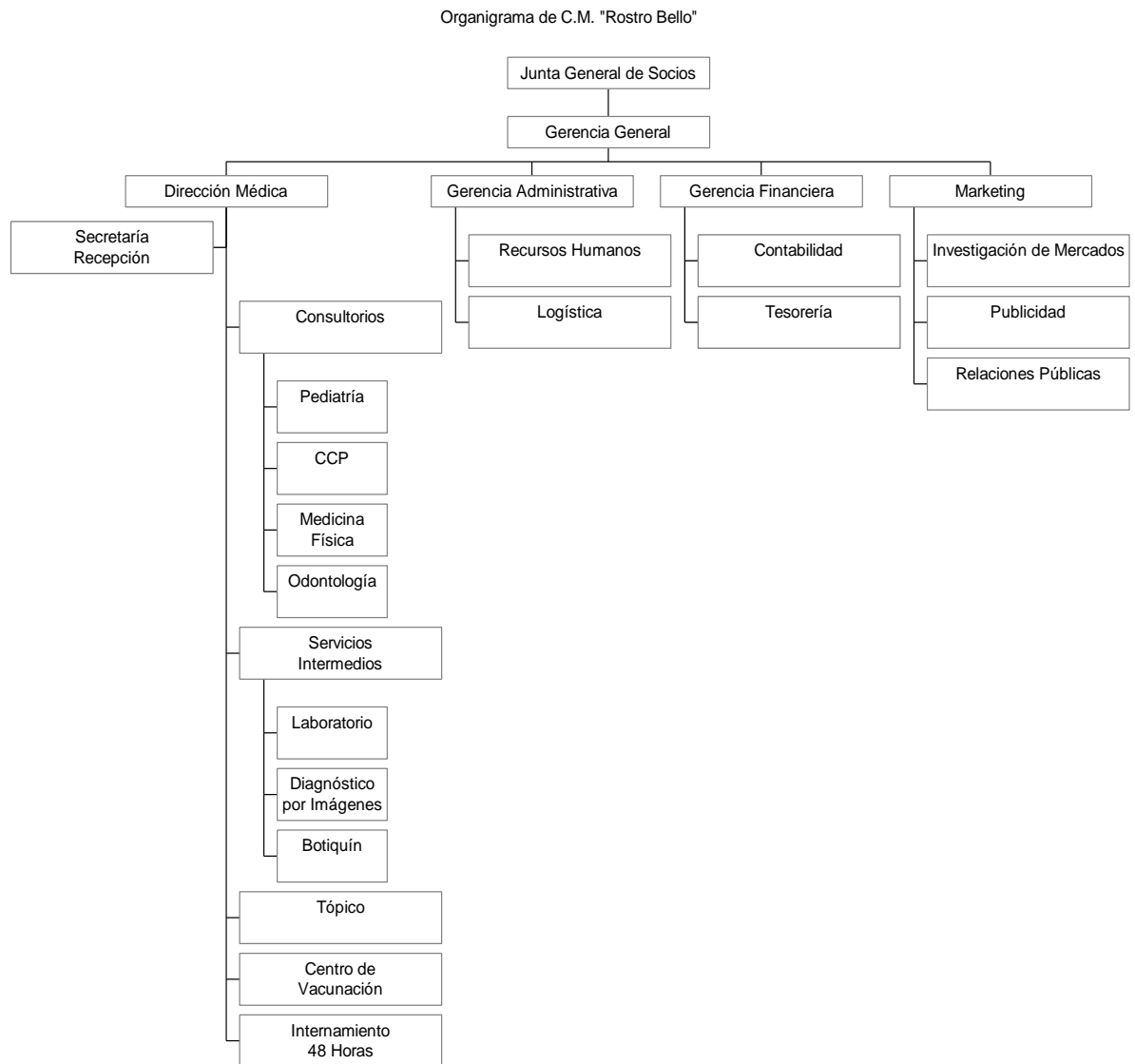
Los médicos encargaron un grupo de consultores la realización de un análisis FODA para determinar sus potencialidades de expansión geográfica y de crecimiento empresarial.

SE REQUIERE:

1. Elaborar una estrategia de crecimiento empresarial.
2. Elaborar la matriz de impacto a partir del análisis FODA.
3. Revisar la estructura organizacional y sugerir cambios.

3.5.2. Información complementaria

La estructura organizacional: El Centro Médico “Rostro Bello” presenta la siguiente estructura orgánica:



Informe resumen del análisis FODA:

Fortalezas:

Nro.	Detalle	1	2	3	4	5
1	Único en la Región.					x
2	Staff Médico joven, con especialización y deseos de crecimiento.			x		
3	Tarifas competitivas.					x
4	Atención integral para niños: vacunas, laboratorio, medicina física y rehabilitación, odontopediatría y cirugía pediátrica.				x	
5	Médicos especializados en pediatría, en virtud de estudios de especialización en Hospitales.					x
6	Apropiado posicionamiento en el mercado piurano.			x		
7	Infraestructura propia.		x			
8	Atención permanente (siempre hay un pediatra, incluso domingos y feriados).					x

Debilidades:

Nro.	Detalle	1	2	3	4	5
1	Limitada disponibilidad de algunos médicos.				x	
2	Limitada infraestructura física.			x		
3	Escasa comunicación con los clientes de compran el servicio.			x		
4	Ausencia de criterios para el tiempo de atención a los pacientes.				x	
5	Limitada gestión administrativa (Selección de personal informal, Contabilidad manual, Interposición de funciones, Ausencia de Manuales, Ausencia de presupuestos de gestión, etc.)				x	
6	Limitada gestión de atención al cliente.				x	
7	Trabajo en equipo, escasa cohesión (Grupos de interconsultas).		x			

Oportunidades:

Nro.	Detalle	1	2	3	4	5
1	Alianza estratégicas con especialidades o profesionales (Ginecología, nutrición).				x	
2	Expectativas de las subespecialidades.			x		
3	Tendencia a la atención integral en los niveles socio-económicos B y C.				x	
4	Tendencia a la adquisición de seguros familiares en todos los niveles socio-económicos.			x		
5	Mayor aceptación de los planes en todos los niveles socio-económicos.			x		
6	Hay lugares en la región que requieren servicios con características similares al nuestro.				x	
7	Mayor conciencia en los jóvenes por la medicina preventiva.				x	
8	Mayor disponibilidad de médicos, enfermeras y auxiliares en la región.					x
9	Las cadenas de farmacias están lejos de nuestro local.			x		

Amenazas:

Nro.	Detalle	1	2	3	4	5
1	Posible aparición de competidores.			x		
2	Recesión económica.				x	

3.5.3. Hoja de preparación

Como toda organización empresarial, el Centro Médico Pediátrico posee fortalezas y debilidades, las mismas que le permiten aprovechar o desaprovechar las oportunidades que ofrece el entorno o sucumbir frente a las amenazas. Las estrategias empresariales deben ser canalizadas en base a las fortalezas mayormente, puesto que finalmente resulta más barato y eficaz; no obstante ello, también hay estrategias en las que se pretende minimizar las debilidades aun cuando resulte oneroso.

3.5.4. Guía de discusión

La matriz de impacto que analiza las variables FODA nos permite determinar las bases estratégicas que ayudarán a esbozar el crecimiento del Centro Médico Pediátrico, tal como se muestra a continuación:

	Fortalezas	Debilidades
<p>Unidad de Análisis</p> <p>Centro Médico</p> <p>Pediátrico</p> <p>“Rostro Bello”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Único en la Región. 2. Staff Médico joven, con especialización y deseos de crecimiento. 3. Tarifas competitivas. 4. Atención integral para niños: vacunas, laboratorio, medicina física y rehabilitación, odontopediatría y cirugía pediátrica. 5. Médicos especializados en pediatría, en virtud de estudios de especialización en Hospitales. 6. Apropiado posicionamiento en el mercado piurano. 7. Infraestructura propia. 8. Atención permanente (siempre hay un pediatra, incluso domingos y feriados). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada disponibilidad de algunos médicos. 2. Limitada infraestructura física. 3. Escasa comunicación con los clientes que compran el servicio. 4. Ausencia de criterios para el tiempo de atención a los pacientes. 5. Limitada gestión administrativa (Selección de personal informal, Contabilidad manual, Interposición de funciones, Ausencia de Manuales, Ausencia de presupuestos de gestión, etc.) 6. Limitada gestión de atención al cliente. 7. Trabajo en equipo, escasa cohesión (Grupos de interconsultas).

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza estratégicas con especialidades o profesionales (Ginecología, nutrición). 2. Expectativas de las sub-especialidades. 3. Tendencia a la atención integral en los niveles socio-económicos B y C. 4. Tendencia a la adquisición de seguros familiares en todos los niveles socio-económicos. 5. Mayor aceptación de los planes en todos los niveles socio-económicos. 6. Hay lugares en la región que requieren servicios con características similares al nuestro. 7. Mayor conciencia en los jóvenes por la medicina preventiva. 8. Mayor disponibilidad de médicos, enfermeras y auxiliares en la región. 9. Las cadenas de farmacias están lejos de nuestro local. 	<p style="text-align: center;">F O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Ofrecer la posibilidad de realizar prácticas o internados a los alumnos de la Facultad de Medicina Humana de la UNP. De igual modo con alumnos de Instituto Otto Tonssman y Santa Angela. 2.2. Fomentar los estudios de sub-especialidades en los médicos miembros del staff. 3.3. Consolidar la relación con los clientes de los segmentos B y C con tarifas promocionales o incluso creando días específicos como por ejemplo: miércoles promocionales. 4.4. Ofrecer paquetes familiares o planes familiares. 4.5. Ofrecer paquetes familiares o planes familiares. 5.6. Programar visitas médicas a otros lugares del departamento, teniendo en cuenta que existe amplitud de mercado en la Región Piura. 6.7. Realizar una campaña publicitaria sobre medicina preventiva, con énfasis en los jóvenes hasta 14 años. 7.8. Ampliar la capacidad instalada, para poder generar mayor cobertura de mercado, aprovechando la disponibilidad del recurso humano en nuestra zona. 8.9. Ofrecer los servicios de una botica propia. 	<p style="text-align: center;">D O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Solicitar practicantes, preferentemente aquellos que tengan buen rendimiento académico. 2.2. Ampliar la infraestructura. 3.3. Ofrecer campañas comunicacionales donde se ofrezca información que permita inculcar la idea de medicina preventiva. 4.4. Establecer estándares de atención: por ejemplo 30 minutos para cualquier consulta. 5.5. Mejorar la gestión administrativa, ya sea incorporando mayor personal o capacitando al existente o captando practicantes. 6.6. Optimizar la gestión de la atención al paciente o cliente. 7.7. Seguir trabajando en equipo y cohesionadamente. 7.8. Fortalecer el trabajo en equipo y cohesionadamente.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posible aparición de competidores. 2. Recesión económica. 	<p style="text-align: center;">F A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Fortalecer los servicios actuales mediante convenios o alianzas estratégicas. 2.2. Precios según el mercado. 3.2. Precios según el mercado. 4.1. Fortalecer la atención integral. 5.1. Ofrecer servicio de salud con gran especialización. 6.1. Consolidar el posicionamiento con mejora permanente del servicio. 7.1. Aprovechar para adquirir inmuebles o terrenos, toda vez que los precios están baratos por recesión. 	<p style="text-align: center;">D A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Retener a los médicos existentes y captar nuevos tanto como practicantes como de staff. 2.2. Adquirir inmuebles o terrenos para ampliar la infraestructura. 3.1. Mejorar la estrategia de comunicación para lograr identificación o fidelización. 4.1. Incorporar la práctica de usar criterios o estándares para el ofrecimiento de los servicios. 5.1. Reforzar la gestión administrativa a efectos de ofrecer satisfacción en los pacientes y clientes. 6.1. Mejorar la gestión de atención al cliente, respetando horarios y protocolos de atención a pacientes. 7.1. Optimizar las relaciones entre trabajadores para forjar una cultura de trabajo en equipo.

Conclusiones

1. Se ha analizado con criterio estratégico al Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”, lo que nos ha permitido conocer sus fortalezas y debilidades con las que interactúa en su entorno empresarial, así como las oportunidades y amenazas en el mismo, con el propósito de proponer una estrategia de desarrollo empresarial.
2. Las fortalezas encontradas son:
 - único en la Región
 - cuerpo Médico joven, con especialización y deseos de crecimiento
 - tarifas competitivas
 - atención integral para niños: vacunas, laboratorio, medicina física y rehabilitación, odontopediatría y cirugía pediátrica
 - médicos especializados en pediatría, en virtud de estudios de especialización en Hospitales
 - apropiado posicionamiento en el mercado piurano
 - infraestructura propia
 - atención permanente (siempre hay un pediatra, incluso domingos y feriados).
3. Las debilidades encontradas son:
 - limitada disponibilidad de algunos médicos

- limitada infraestructura física
 - escasa comunicación con los clientes de compran el servicio
 - ausencia de criterios para el tiempo de atención a los pacientes
 - limitada gestión administrativa (Selección de personal informal
 - contabilidad manual
 - interposición de funciones
 - ausencia de manuales
 - ausencia de presupuestos de gestión
 - limitada gestión de atención al cliente
 - trabajo en equipo con escasa cohesión (Grupos de interconsultas).
4. Se aprecia que el Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” posee una gran publicidad “boca-boca”, lo que refuerza la idea de su gran posicionamiento y del prestigio que goza por el buen servicio.
 5. El Centro Médico ofrece un servicio con cierta rapidez, al menos eso percibe el cliente.
 6. El cliente percibe que el médico atiende calmadamente y con buen tiempo de consulta, lo suficiente para poder conversar varios asuntos.
 7. Además reconocen que reciben buen trato de parte del médico.

8. El cliente reconoce que el médico es bastante acertado en su diagnóstico y receta.
9. Los clientes perciben que los juegos que se han colocado, ayudan a aliviar la espera pues distraen a los niños.
10. Sobre la atención de la recepcionista, el cliente percibe que es aceptable y agradable.
11. Sobre la infraestructura, el cliente considera como fundamental el factor limpieza del local, de igual modo con ventilación e iluminación; ello es así puesto que se trata muchas veces de niños enfermos que podrían contagiar a otros niños cuando haya poca ventilación. En segundo lugar queda la seguridad y el confort, lo que demostraría que lo valoran poco debido en parte al escaso tiempo de permanencia en el Centro Médico.
12. El cliente reconoce el esfuerzo desplegado por el personal del Centro Médico “Rostro Bello” puesto que consideran fundamental recibir: rapidez, amabilidad, precisión, orientación, iniciativa, precio asequible.
13. Una estrategia de desarrollo empresarial es una valiosa herramienta de gestión empresarial, pues permite a los propietarios y directivos del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” tener una visión más amplia sobre los propósitos empresariales, el giro principal del negocio, los objetivos a lograr y las estrategias empresariales, todo lo cual contribuye a incrementar la probabilidad de éxito.

Recomendaciones

1. Mejorar el registro de la Contabilidad para poder acceder a la información contable de la empresa eficazmente. Se recomienda registrar los Gastos corrientes con documentos que tengan valor legal, es decir comprobantes de pago aceptados por SUNAT, realizar un Registro de ingresos adecuado para facilitar la toma de decisiones empresariales, de igual modo se recomienda trabajar con gran Formalidad de contrataciones de personal, incorporar el uso del Presupuesto operativo para obtener evidencia de la planificación y aprovisionamiento de fondos cuantificados que permitan atender los requerimientos de gastos en cada una de las áreas, como también Presupuesto de inversiones que permita planificar las adquisiciones de nuevos activos.
2. Mejorar los Procedimientos administrativos, para así regular el desarrollo de las actividades laborales, incorporar Sistemas de control ya sea del personal como de bienes de capital empleados en el desarrollo de la actividad.
3. Fortalecer la dinámica de Trabajo en equipo, para que las tareas específicas que se realizan en cada puesto de trabajo respondan a iniciativas individuales y que estén integradas.

4. Instaurar la práctica de la Evaluación de resultados de gestión, a través del uso de indicadores de control que permitan evaluar permanentemente su eficacia y eficiencia.

Bibliografía

a.-) Libros:

1. **OTERO M., Jaime, Otero I. Jaime I.** (2001). *“Gerencia en Odontología”*. Tomo 1: El consultorio odontológico. Lima, Perú.
2. **VELÁSQUEZ, Angel y REY, Nérida.** (1999). *“Metodología de la investigación científica”*. Ed. San Marcos. Perú. Pp 32-40, 72-87, 93-116, 121-163.

b.-) Tesis:

3. **GOMEZ, Brenda y JIMÉNEZ, José.** Plan estratégico del Centro de Reposo San Juan de Dios CREMPT - Piura: Programa de Marketing para su centro de esparcimiento. (1999). Tesis Facultad de Ciencias Administrativas UNP.
4. **CASTILLO, Gina y ARÉVALO, Maritza.** Planeamiento estratégico aplicado a la empresa Sociedad Anónima Comercial El Triunfo e implementación de estrategias. (1998). Tesis Facultad de Ciencias Administrativas UNP.

c.-) Trabajo de campo:

5. Entrevistas realizadas los días martes 12 y jueves 21 de agosto del año 2003, con el Dr. Littner Franco Palacios.
6. Entrevistas realizadas los días martes 2 de septiembre del año 2003, con el Dr. Jesús Juárez.
7. Entrevista virtual realizada el día sábado 1 de marzo del año 2003, con el Sr. Luis Takagi.
8. Encuesta aplicada a usuarios en el Centro Médico Pediátrico antes de las consultas.
9. Minuta de Constitución del Centro Médico Pediátrico.

d.-) Internet:

10. <http://www.montefiore.org/about/mission/index.html>
11. <http://www.minsa.gob.pe/leyes/archivo.htm>
12. <http://www.territorioidigital.com/notas/noticias/actualidad.asp?2001/08/05/misiones3>
13. http://www.entelcallcenter.cl/porque_elegirnos/testimonios_santamaria.htm
14. <http://thesource.ofallevil.com/spain/download/enterprise/casestudies/nucleus.doc>
15. <http://www.opuseventos.com/santamargarita/servicios.htm>
16. http://www.csm.cl/html/la_empresa.htm
17. <http://www.colmedi.org.pe/>
18. <http://www.leyes.congreso.gob.pe>

A N E X O S

ANEXO 1
BREVE RESEÑA HISTÓRICA SOBRE LA CONSTITUCIÓN DEL CENTRO
MÉDICO PEDIÁTRICO
“ROSTRO BELLO”

ACTA DE I REUNIÓN CENTRO MEDICO PEDIATRICO

Piura, 04 de Agosto del 2,000

Agenda:

- Constitución de la Empresa:
- Describir las características de la empresa.
- Plan de tareas y responsabilidades.

Orden del Día:

- Se dio lectura a las cláusulas de la Minuta de constitución del Centro Médico Pediátrico.
- Se Discutieron los cargos de la junta directiva proponiéndose a Dr. Antonio Gómez a la Gerencia General, Dra. Dany Carolina Castro como Tesorera, Dr. Ricardo Olea como Secretario, Dr. Littner Franco encargado de Proyectos y Convenios. Dra. Mónica Briceño Relacionista Publica.
- Se plantearon las etapas de desarrollo empresarial:

I etapa: Consultorios Pediátricos: Permanencia 6m hasta 31-01-2,001.

II Etapa: Centro Médico: CP + Tópico de Emergencias + laboratorio + farmacia funcionando desde 01-02-2,001

III Etapa: Clínica de Emergencia Pediátrica: Internamiento hasta por 48 horas: funcionando desde 01-01-2,002.

IV Etapa: Clínica Pediátrica, con Centro Quirúrgico funcionando desde 01-01-2,004

- Se informó el costo del alquiler del local para esta empresa, ubicado en Av. Huancavelica 1039, frente al Parque Infantil de Piura, siendo éste de 400 dólares mensual + 1 mes de garantía hasta el mes de Diciembre, a partir de Enero será de 450.0 dólares fijo durante el resto de duración del contrato

ACUERDOS:

SE PLANTEARON COMO ACUERDOS LA REALIZACIÓN DE LAS SIGUIENTES

TAREAS:

1. Definir El nombre del centro médico
2. Hacer alcanzar la conformación de los bienes.
3. Averiguar los trámites legales para la constitución de la empresa: Notaría. ,MINSA responsable Littner, SUNAT responsable Ricardo, Municipalidad y registros mercantiles de Piura Dany, Permiso de poda y letrero en Policía Forestal y Municipalidad responsable Antonio.
4. Modelos de convenios y contratos con seguros escolares y empresas privadas: a discutirse en la próxima reunión.

5. Creación de plan de seguros, a discutirse la próxima reunión.
6. Ofrecimiento de consultorios dental y laboratorio responsable Antonio Gomes.
7. Propuesta de contrato con laboratorio y farmacia: todos.
8. Confección de letrero Littner
9. Publicidad Ricardo coordinar con Mónica
10. Plan tarifario: discutir en próxima reunión propuesta de precio uniforme de consulta: S/. 40.0, y consulta popular S/.20.0.
11. Coordinar fecha de inauguración y auspiciadores Dany y Mónica.
12. Búsqueda de padrinos: todos.
13. Fecha de próxima reunión Martes 08 agosto a horas 8pm en restaurant Correcaminos.
14. Para el día Lunes se acordó pagar un adelanto de \$400.0, los mismos que serán reunidos por Ricardo y LITTNER y se hará firmar un recibo, provisional.

Siendo las 21 horas se dio por concluida la reunión, firman a continuación los asistentes.

Dr. Antonio Gómez Reátegui, DNI 07741236, CMP 23486, casado, Domicilio Jr. Bernal 149- 2do piso Urb. Santa Ana. Teléf. 991805, FN: 04-09-63.

.....

Dr. Ricardo Olea Zapata, DNI 03580084, CMP 29102. Domicilio : Av. Santa Rosa 181- Sullana, Teléf. 506610, Casado, FN: 11 -09-63.

.....

Dra. Dany Carolina Castro Rivera, DNI 03634521, CMP 26329, Domicilio Urb. Miraflores Mz. L Lote 3, 2da. Etapa Castilla Int. 201. Teléf 345923 FN 03-03-65.

.....

Dr. Littner Enrique Franco Palacios, DNI 03840582, CMP 27728, casado, domicilio Av. Las Palmeras A-4 2do.piso La Laguna del Chipe II etapa. FN 24-07-66

.....

Dra. Mónica Briceño Aliaga, DNI 08662100, CMP 26673, Domicilio Urb. Elías Arboleda Mz C Lt 4, Catacaos, Teléf. 992377, FN 02-05-67.

.....

**ACTA DE II REUNION DEL DIRECTORIO DEL CENTRO MEDICO
PEDIÁTRICO**

Piura, 08 de Agosto del 2,000.

I. LECTURA DEL ACTA ANTERIOR:

- Se dio lectura al acta anterior, pasando los puntos a tratar a Orden del día.

II. AGENDA:

- Información de avances.

III. ORDEN DEL DIA:

- Se integro al directorio oficialmente a la Dra. Mónica Briceño Aliaga.
- Dr. Gómez informó acerca de la poda de árboles, falta coordinar dirección exacta para que personala de municipalidad realice esta tarea, sólo se necesita aprobación de Municipalidad. Así mismo informó que para obtener la Licencia de Municipal de Funcionamiento se necesita adquirir un formulario en la Caja Municipal ubicada en el Mercado Central de Piura, se necesita además copia de documentación de SUNAT, y presentar esta solicitud por mesa de partes. Quedando pendiente averiguar el contenido del Decreto 709, que norma este procedimiento.(tarea Antonio)

- Dr. Gómez, informó los requisitos para obtener la Licencia de Colocación del Letrero Luminoso, siendo estos:
 - Declaración Jurada de anuncio publicitario
 - Previa Presentación de Licencia de Funcionamiento.
 - Croquis de Ubicación del inmueble.
 - Auto evaluó.(tarea Franco)
 - Logotipo.(tarea Mónica)
 - Medidas del letrero, Donde será ubicado, forma de colocación.
- Dr. Olea, Informó que para registro y solicitud de Factura en la SUNAT, no se realiza pago alguno ,y sólo se requiere la Escritura de conformación de la Empresa.
- Queda Pendiente averiguar tramite y costos en notaría y MINSA Tarea Franco.
- Sobre los modelos de contratos o convenios será discutido en las próximas reuniones.
- Se sugirió iniciar la publicidad en los medios escritos y volanteo en lugares específicos.
- Pendiente costos del letrero luminoso.
- Aportaron un adelanto de \$ 100.00 : Dr. Gómez, Dr. Olea, Dra. Briceño, Dr. Franco, Pendiente Dra. Castro(no presente en esta reunión)

IV. ACUERDOS.

1. Iniciar La Publicidad en el Diario el Tiempo, encargado de averiguar costos Dr. Olea. Además confección de volantes responsables todos
2. Confección de Logotipo, responsable Dra. Briceño, colaboran todos
3. Programar campañas de atención médica. a discutirse en la próxima reunión.
4. Ofertar ambientes para funcionamiento de Farmacia(responsable Dr. Franco y Olea) y labora torio (responsable Dr. Gómez y Dra. Castro)
5. Pagar un adelanto a la Sra. Raquel Zegarra de \$ 400.00 (dueña del inmueble).
6. Averiguar requisitos del MINSA y Notaría responsable Dr. Franco.
7. Pendiente nombre del Centro Médico Pediátrico, responsable todos
8. Pendiente costos el letrero luminoso, responsable Dr. Franco.
9. Pendiente fecha de inauguración y nombramiento de padrinos, se tratará la próxima reunión.
10. Fecha de Próxima reunión Viernes 11 del presente mes, lugar local del Centro Médico Pediátrico sito en Av. Huancavelica 1039 Urb. 4 Enero de Piura a las 18 horas.
11. Siendo todo lo acordado se dio por concluida la reunión. Firman a continuación los presentes en señal de conformación.

Dr. Antonio Gómez.....

Dr. Littner Franco.....

Dra. Mónica Briceño.....

Dr. Olea.....

ACTA DE III REUNION CENTRO PEDIÁTRICO

Piura, 11 de Agosto del 2,000.

I. LECTURA DEL ACTA ANTERIOR:

- Se dio lectura al acta anterior, retomando los acuerdos pendientes los mismos que fueron considerados como pedidos a tratar en esta reunión

I. AGENDA:

- **Avances según acuerdos de reunión anterior**
- Distribuir trabajo.

II. ORDEN DEL DIA:

- Informes del Dr. Gómez: acerca del laboratorio se cuenta con dos propuestas , una del Dr. Zapata quien proporcionará al centro pediátrico el 20% por cada análisis solicitado por nosotros, la segunda propuesta fue de la Srta. Marilú Pérez, quien entregará 25% de la facturación por análisis solicitado por consenso se acepta la propuesta de esta última.
- No hay informes de avances de Farmacia , quedando para la siguientes reunión
- Dr. Gómez informo acerca la contratación del personal de vigilancia y limpieza , proponiendo al Sr. Francisco Arrunátegui , a quien se le contratará con un pago

de 150.0 mensual con posibilidad de aumento según ingresos futuros del centro pediátrico, siendo aceptada esta propuesta por consenso.

- Dr. Gómez informó los requisitos para propaganda: Letrero
 - Copia de Licencia de Funcionamiento.
 - Copia de contrato alquiler
 - plano de ubicación del establecimiento
 - plano del aviso a instalar indicando materiales a utilizarse(se le solicitará al sr. Que confeccione el letrero)
- **Dr. Gómez** informó los requisitos para obtener la licencia de funcionamiento municipal(consultar ley 27268)
 - Formato adquirido en caja municipal costo de 14.5 una vez llenado el documento adjuntar copia respectiva.**
 - Certificado de Zonificación costo S/. 13.0
 - Copia de formato 2216 SUNMAT
 - Copia de LE. del Gerente (Dr. Gómez).**
- Dr. Franco informó: Notaría el costo de la escritura pública es de S/. 350.0 contando con la Minuta correspondiente, falta consultar con familiar del Dr. Villalta para ver si podemos reducir costos., quedará pendiente para la próxima reunión , aceptándose realizar la escritura si los costos no sobrepasan los S/.100.0.
- Dr. Franco informó acerca de la confección del letrero lo siguiente: el costo del letrero luminoso de 5m X 1m es de S/. 1,950 ya instalado, además la instalación

de un letrero metálico en el césped de 1.5 X 1m. es de S/.240.0, teniendo que aportar la cantidad de S/.1,100 para que se inicien los trabajos e instalación correspondiente, quedando lo restante a ser pagado en un lapso de 1 mes. Se acordó pagar la inicial para fin de este mes, y dar un adelanto de S/.100.0 para que inicien los trabajos e instalación del letrero metálico antes señalado

- Queda pendiente ofertar el servicio de odontología.
- Se informó que laboratorio Hersil cuyo representante es Sr. Walter Pardo pudiera apoyar en la inauguración , quedando como tarea comprometer a los laboratorios con línea pediátrica apoyen en los gastos de inauguración.
- Pendiente aún los requisitos de Saneamiento del MINSA, Dr. Franco encargado.

III. ACUERDOS:

- RICARDO responsable de la Publicidad en periódicos El Tiempo y Correo
- Mónica responsable de elaboración de volantes
- Antonio encargado de coordinar el funcionamiento del consultorio odontológico
- Ofertar servicio de farmacia: responsables todos
- Averiguar costos y coordinar escritura Pública en el Notario: Franco
- Propuesta de contrato de Secretaria: Todos
- Proponer el nombre de la institución: “Centro Pediátrico Carita Feliz”
- Pagar 100.0 para confección de letrero metálico
- Traer modelos de letrero luminoso
- Próxima reunión Jueves 17-08-00 6pm.

Siendo todos los acuerdos se dio por concluida la reunión, firman en señal de aprobación :

Dr. Antonio Gómez Reátegui

Dr. Littner Franco Palacios

Dra. Mónica Briceño Aliaga

Dr. Ricardo Olea Zapata

Dany Carolina Castro Rivera

ACTA DE IV REUNION CENTRO MEDICO PEDIÁTRICO
“ROSTRO BELLO”

25 de Agosto del 2,000

I. AGENDA:

- Informe de progresos de acuerdos anteriores.

II. INFORMES:

Dr. Franco informó los ingresos y gastos realizados

De las Aportaciones un total de S/.1,750(aportaciones de \$ 100. c/u), sé invirtió en lo siguiente:

Pago en Notaría Cedano Villalta:	S/. 160.0
Confección de letrero metálico:	240.0
Adelanto de alquiler (\$ 400.0):	1,400.0
Total:	1,800.0

*el Dr. Franco Aporto S/.50.0 para completar gastos, los mismos que serán descontados de la próxima aportación

*Además el Dr. Antonio Gómez aporta S/.100.0 para cancelar los tramites en Registros Públicos, también serán descontados de su próxima aportación.

III. ORDEN DEL DIA:

- Cada uno aportó la segunda cuota (c/u \$100.0), total S/.1,750, descontándose, lo aportado según se menciona arriba(DR. Franco S/.50.0 y Dr. Gómez S/.100.0), restando un total de S/. 1,600.
- Se iniciará el trámite para licencia Municipal, se necesita primero la inscripción en registro públicos de la escritura de constitución de la empresa la misma que se tendrá lista para el día Martes. los gastos que demandará esta actividad será de S/.27.5
- Iniciar el trámite de autorización de colocación del letrero publicitario, demandará un gasto de S/.40.0, además esta pendiente la confección del plano de ubicación y plano del letrero, a cargo del Dr. Franco.
- Iniciar estrategias publicitarias:

Fecha de inauguración: Probable 09 de Septiembre.

Nota de prensa coordinar con diario Correo y El Tiempo.

Se acordó publicitar propaganda en el diario Correo, anunciar 15 avisos, costo de S/.600.0

Confección de 2 millares de volantes, Dra. Mónica informó de los costos S/.100.0 a 65.00 según el arte, pendiente traer para la próxima reunión modelos de volantes

Sobre el letrero luminosos, pendiente traer modelos, costo de S/.1,950, queda pendiente consultar al Dr. Luis Miguel León los costos de su proveedor sobre la confección de letreros luminosos

Mandar confeccionar tarjetas personales con modelo único: 2 millares.

Mandar a confeccionar sellos y recibos..

IV. ACUERDOS:

- Seleccionar la secretaria, citándola para el día Lunes la local institucional a horas 6pm.
- Pagar la segunda parte del alquiler el día lunes 28-08-00, total de \$400.0. a la Sra. Raquel Zegarra.
- Seleccionar los ambientes y reparto de los consultorios , para el día 28-08-00 a horas 8pm.
- Firmar el contrato de alquiler y recepción del local institucional para el día lunes 28 de los corrientes
- El día 28-08-00 se fijará la fecha de la próxima reunión ordinaria.
- Dr. Ricardo tendrá que averiguar los costos de publicidad en el Diario El Tiempo.
- Todos deben traer la próxima reunión modelos de tarjetas, volantes y letrero luminoso.
- Dr. Franco debe averiguar la cotización del proveedor del Dr. Luis Miguel acerca del letrero luminoso y muebles.
- Contratar al Sr. Gerardo para limpieza y vigilancia.
- Traer propuestas para el Plan de Funcionamiento del los Consultorios.
- Debe realizarse en la próxima reunión ordinaria el Plan General de Desarrollo Institucional.

Siendo todo lo acordado, firman a continuación los asistentes en señal de conformidad.

Dr. Antonio Gómez Reátegui

Dr. Littner Franco Palacios

Dra. Mónica Briceño Aliaga

Dr. Ricardo Olea Zapata

Dany Carolina Castro Rivera

ANEXO 2**CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA****OTORGAN:**

- DRA. MONICA BRICEÑO ALIAGA
- DRA. DANY CAROLINA CASTRO RIVERA
- DR. LITTNER ENRIQUE FRANCO PALACIOS
- DR. ANTONIO GOMEZ REATEGUI
- DR. RICARDO OLEA ZAPATA

A FAVOR DE: “CENTRO MÉDICO PEDIÁTRICO ROSTRO BELLO”

En la ciudad de Piura a los 18 días del mes de Agosto del año dos mil ante mí: Notario de esta capital comparecen:

MONICA BRICEÑO ALIAGA: Peruana con DNI 08662100, me manifiesta a su responsabilidad ser Médico CMP. N° 26673 soltera y domiciliado en la Urb. Elías Arboleda Mz C Lt 4 de Catacaos– Piura.

DANY CAROLINA CASTRO RIVERA: Peruana con DNI 03634521, me manifiesta a su responsabilidad ser Médico CMP. N° 26329 soltera y domiciliado en la Urb. Miraflores Mz. Lt 3 Int. 201 2da. Etapa Castilla- Piura.

LITTNER ENRIQUE FRANCO PALACIOS: Peruano con DNI 03840582, me manifiesta a su responsabilidad ser Médico CMP. N° 27728 casado y domiciliado en Av. Las Palmeras A-4 Urb. La Laguna del Chipe II Etapa 2do. Piso- Piura.

ANTONIO GOMEZ REATEGUI: Peruano con DNI.07741236, me manifiesta a su responsabilidad ser Médico casado y domiciliado en Urb. Santa Ana Jr. Bernal 149 - Piura.

RICARDO OLEA ZAPATA: Peruano con DNI. 03580084, me manifiesta a su responsabilidad ser Médico CMP 29102 casado y domiciliado en Av. Santa Rosa 181 - Sullana

Identificados los comparecientes, comprobada su capacidad, libertad y conocimiento con que se obligan, me entregan una minuta.

MINUTA

Señor Notario: sírvase formalizar una constitución de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada que otorgan: Mónica Briceño Aliaga, Dany Carolina Castro Rivera, LITTNER Enrique Franco Palacios, Antonio Gómez Reategui y Ricardo Olea Zapata; a favor de: “CENTRO MÉDICO PEDIÁTRICO ROSTRO BELLO” en los términos siguientes:

PRIMERO: DEL PACTO SOCIAL.

Los otorgantes señores: Mónica Briceño Aliaga con domicilio en Urb. Elías Arboleda Mz C Lt 4 Catacaos - Piura estado civil soltera, Dany Carolina Castro Rivera con domicilio en Urb. Miraflores Mz Lt 3 Int. 201 2da Etapa Castilla-Piura estado civil soltera, Littner Enrique Franco Palacios con domicilio en Av. Las Palmeras A-4 Urb. La Laguna del Chipe II Etapa 2do. Piso- Piura estado civil casado, Antonio Gómez Reátegui con domicilio en Urb. Santa Ana Jr. Bernal 149 2do. Piso - Piura estado civil casado y Ricardo Olea Zapata con domicilio en Av. Santa Rosa 182 – Sullana, convienen en constituir una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada con once mil cuatrocientos ochenta nuevos soles (S/. 11,480.00) de Capital Social, divididos en cinco partes iguales de participaciones sociales, íntegramente canceladas en bienes con su informe de valoración correspondiente, nombrándose Gerentes Generales a los señores: Mónica Briceño Aliaga, Dany Carolina Castro Rivera, Littner Enrique Franco Palacios, Antonio Gómez Reátegui y Ricardo Olea Zapata, identificados con DNI: 08662100, 03634521, 03840582, 07741236 y

03580084 respectivamente, al amparo de la Ley General de Sociedades N° 26887 y de los siguientes Estatutos Sociales:

SEGUNDO: ESTATUTOS.

Art. 1. Denominación Social: su denominación Social es “CENTRO MEDICO PEDIÁTRICO ROSTRO BELLO”, SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Art. 2: OBJETO SOCIAL: El Objeto Sociedad es dedicarse a la Prestación de Servicios Médicos en las especialidades de Pediatría y Cirugía Pediátrica así y alguna otra actividad que los socios consideran conveniente.

Art. 3: DOMICILIO Social: El Domicilio de la Empresa esta ubicada en: Av. Huancavelica N° 1039 Urb. 4 de Enero de la ciudad de Piura.

Art. 4: DURACIÓN: Su duración es indefinida, inicia sus operaciones a partir de su inscripción en el Registro Mercantil de Piura.

CAPITULO SEGUNDO: DEL CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES SOCIALES

Art. 5: El Capital Social es de S/. 11,480.00, representado por 05 participaciones sociales cada uno íntegramente canceladas, aportados en bienes.

Art. 6: EL CAPITAL SOCIAL está distribuido entre los socios de la siguiente forma:

Mónica Briceño Aliaga, aporta bienes valorizados en S/. 2,296.00, y se le asignan 2,296 participaciones sociales.

Dany Carolina Castro Rivera, aporta bienes valorizados en S/. 2,296.00, y se le asigna 2,296 participaciones sociales.

Littner Enrique Franco Palacios, aporta bienes valorizados en S/. 2,296.00, y se le asigna 2,296 participaciones sociales.

Antonio Gómez Reátegui, aporta bienes valorizados en S/. 2,296.00, y se le asigna 2,296 participaciones sociales.

Ricardo Olea Zapata, aporta bienes valorizados en S/. 2,296.00, y se le asigna 2,296 participaciones sociales.

CAPITULO TERCERO: DE LOS ORGANOS DE LA SOCIEDAD

Art. 7: La Empresa tendrá dos Órganos: La Junta General y La Gerencia.

CAPITULO CUARTO: DE LA JUNTA GENERAL.

Art. 8: La Junta General de Socios es el órgano supremo de la Sociedad.

Art. 9: Los socios pueden concurrir a las Juntas, personalmente o mediante representante, con poder por Escritura Pública o Carta Poder Legalizada.

CLASES DE JUNTAS GENERALES:

JUNTA GENERAL OBLIGATORIA ANUAL:

Art. 10: La Junta General Obligatoria Anual, se reúne cuando menos una vez al año. Dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio económico.

Art. 11: Compete a la Junta General Obligatoria Anual:

- a) Pronunciarse sobre la gestión social y los Estados Financieros del ejercicio anterior.
- b) Resolver sobre la aplicación de las utilidades.
- c) Resolver cualquier asunto consignado en la convocatoria.

JUNTA GENERAL:

Art. 12: Compete a la Junta General:

- a) Nombrar, suspender o separar a los Gerentes o Administradores, así como señalar su remuneración.
- b) Modificar el Estatuto.
- c) Aumentar o reducir el Capital Social.
- d) Emitir obligaciones.
- e) Enajenar activos cuyo valor contable supera el 50% del capital social de la empresa.
- f) Disponer investigaciones y auditorias especiales.

- g) Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización, disolución y liquidación de la empresa y cualquier otro asunto que requiera el interés social.

DE LA JUNTA GENERAL UNIVERSAL

Art. 13: La Junta General se entiende convocada y validamente constituida para tratar cualquier asunto, siempre que se encuentren presentes socios que representen la totalidad de las participaciones sociales, decidan celebrarla y tratar sus asuntos.

Art. 14: La convocatoria la efectuará el Gerente cuando lo considere necesario al interés social o lo solicitan notarialmente socios que representen el 20 % del capital, mediante comunicación con constancia de recepción dirigida al domicilio señalado por el socio en la Escritura Pública de la constitución.

Art. 15: El aviso de convocatoria a las juntas mencionadas deberá publicarse con anticipación no menor de diez días antes de su celebración. El aviso especificará lugar, día, hora, y asuntos a tratar. En el mismo aviso y con los mismos requisitos podrá constar la reunión en segunda convocatoria, junta que deberá celebrarse dentro de los tres días posteriores y antes de los diez días de la primera convocatoria. Tratándose de la solicitud notarial que menciona el artículo anterior, el Gerente tiene quince días para convocarla. Hecha la convocatoria la junta General se celebrará dentro de los quince días siguientes a su publicación.

Si fuese denegada o transcurriesen más de quince días sin haber sido convocada, los socios podrán acudir al Juez de la Sede Social a fin que conjure la solicitud de convocatoria y al ordene señalando su presidente y el notario que dará fe de los acuerdos.

Art. 16: Si la junta no se celebró en primera convocatoria, se convocará en segunda dentro de los diez días posteriores a la fecha de la junta no celebrada y con tres días de antelación a la fecha de la segunda reunión.

Art. 17: Quórum Simple: En primera convocatoria se requiere el cincuenta por ciento (50%) de las participaciones sociales; en segunda convocatoria se requiere la concurrencia de socios que representan cualquier número de participaciones sociales.

Art. 18: Quórum Calificado: tratándose de la modificación del Estatuto, aumento o reducción del capital social, emisión de obligaciones, enajenar activos cuyo valor contable es mayor del 50% del capital de la empresa y para transformar, fusionar, escindir, reorganizar, disolver y liquidar la sociedad, se requerirá en Primera convocatoria la concurrencia de dos tercios (66.66%) del total de las participaciones sociales. En segunda convocatoria se requerirá la concurrencia de tres quintas partes (60%) del total de las participaciones sociales.

Art. 19: Forma de la convocatoria, El Gerente convocará a los socios a Junta General mediante aviso de convocatoria y con esquila con cargo de recepción, la esquila la dirigirá al domicilio señalado por el socio en la correspondiente escritura pública.

Art. 20: El aviso de convocatoria indicará el lugar, día, hora de la reunión y el asunto a tratarse. El aviso se publicará por una sola vez en el diario encargado de la inserción de los avisos judiciales de esta ciudad.

Art.21: De los Acuerdos: Los acuerdos se tomaran por mayoría absoluta de las participaciones sociales concurrentes (51%).

Art.22: La voluntad de los socios será expresada en el correspondiente libro de actas.

Art. 23: Las sesiones de juntas generales constarán en un Libro de Actas llevado con las formalidades legales.

Art. 24: Los requisitos, formalidades y solemnidades requeridos para tratar los asuntos mencionados en los inciso 4, 5, y 6 del Art. 294 de la Ley 26007, se consignan en los artículos 19 y 12 respectivamente. De los presentes estatutos sociales concordante con los artículos 290, 291, 39, 40 y la cuarta disposición final de la citada ley.

Art. 25: Cada participación social da derecho a un voto.

Art. 26: Los socios tienen derecho a:

- a) Participar en la distribución de utilidades.
- b) Intervenir en las juntas generales de socios.
- c) Fiscalizar la gestión social.
- d) Tener derecho preferencial en la adquisición de participaciones sociales.
- e) Tener a su disposición desde el día de la convocatoria a la junta general, todos los documentos, mociones y proyectos con ella relacionados.

CAPITULO QUINTO: DE LA GERENCIA

Art. 27: El Gerente es el ejecutor de los acuerdos de las juntas generales, y tiene a su cargo la administración de la sociedad y su representación frente a terceros, con las atribuciones conferidas en los artículos 74 y 75 del Código Procesal Civil.

Art. 28: La junta General nombrará al Gerente siendo el primero que es nombrado en estos estatutos.

Art. 29: El Gerente puede ser o no-socio. El cargo es remunerado, la duración del cargo de Gerente es por tiempo indeterminado.

Art. 30: Son Derechos y Obligaciones del Gerente:

- a) Responsabilizarse por la administración y representación de la sociedad.
- b) Ser ejecutor de los acuerdos de las juntas generales.
- c) Realizar todos los actos públicos y/o privados en el que el interés de la sociedad así lo requiera.
- d) Celebrar toda clase de contratos, podrá abrir, transferir y cerrar cuentas corrientes, celebrar contratos de crédito en cuenta corriente documentarios y de otros créditos; Solicitar fianzas; Abrir retirar y cerrar cuentas de ahorro, abrir cuentas a plazos y retirar imposiciones, comprar, vender, ceder, retirar y disponer valores, depositarlos en custodia y retirarlos, comprar, vender y administrar bienes muebles e inmuebles; Dar y tomar en arriendo bienes muebles e inmuebles, alquilar cajas de seguridad, abrirlas y cancelarlas, hipotecar, mandar otorgar fianza mancomunada o solidaria, avalar, endosar pólizas de seguros; ceder créditos, afectar depósitos en cuenta corriente. Endosar Warrants, documentos de embarque, certificados; Podrá cobrar, otorgar recibos y cancelaciones.
- e) Formular la contabilidad, cuidar de ella, elaborar el proyecto para la distribución de las utilidades.
- f) Nombrar, suspender, separar, y aplicar medidas disciplinarias al personal de trabajadores de la sociedad.
- g) Fijar remuneraciones y aumentos.

- h) Otorgar, sustituir, reasumir y revocar los poderes de representación que considere convenientes en todo territorio de la República.
- i) Girar, endosar, y cobrar cheques; girar cheques en sobregiro con o sin previsión de los fondos en éste último caso con autorización del banco.
- j) Girar, aceptar, reaceptar, descontar, endosar, cobrar cualquier otro documento o título valor de crédito, financiero o de garantía nacional o internacional; aceptar financiar y/o negociar cartas de crédito y/o cualquier otro documento financiero nacional o internacional.
- k) Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades políticas, policiales, judiciales, administrativas, laborales municipales, civiles y en general, ante cualquier persona natural o jurídica, pública o privada, que el interés de la sociedad así lo requiera.

CAPITULO SEXTO: DE LAS CUENTAS SOCIALES

Art. 31: La Gerencia formulará a las juntas generales dentro el plazo máximo de sesenta días contados a partir del cierre del ejercicio económico, el Balance con las cuentas de ganancias y pérdidas y la propuesta para la distribución de utilidades.

CAPITULO SÉPTIMO: AUMENTO Y REDUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

Art. 32: El Capital puede aumentar por:

- a) Nuevos aportes.

- b) Capitalización de créditos contra la sociedad, incluyendo la conversión de obligaciones en participaciones.
- c) Capitalización de utilidades, reservas, beneficios, primas de capital, excedentes de reevaluación y por ley.

CAPITULO OCTAVO: DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA

Art. 34: La Junta General acordará la disolución y resolverá sobre la liquidación de la Sociedad, considerando las formalidades del Título Primero y Segundo de las Sección Cuarta del Libro Cuarto de la Ley 26887

DISPOSICIÓN FINAL

La Sociedad estará representada por **cinco** Gerentes Generales: Mónica Briceño Aliaga, Dany Carolina Castro Rivera, Littner Enrique Franco Palacios, Antonio Gómez Reátegui y Ricardo Olea Zapata, quienes actuaran indistintamente.

Agregue Ud. Señor notario lo de ley

Piura 30 de Junio del 2,000

FIRMADO.

MONICA BRICEÑO ALIAGA,

DANY CAROLINA CASTRO RIVERA,

LITTNER ENRIQUE FRANCO PALACIOS,

ANTONIO GOMEZ REATEGUI,

RICARDO OLEA ZAPATA,

INSERTO

APORTE DE BIENES NO DINERARIOS: Conste por el presente documento que nosotros: Mónica Briceño Aliaga, Dany Carolina Castro Rivera, Littner Enrique Franco Palacios, Antonio Gómez Reategui y Ricardo Olea Zapata; otorgamos el presente informe de valoración de los bienes que en partes iguales aportamos a la empresa en formación “CENTRO MEDICO PEDIÁTRICO ROSTRO BELLO” SRL:

1. 05 escritorios de madera (c/u: S/. 200)	1,000.0
2. 05 sillas plásticas para adulto (c/u: S/.25.0)	125.0
3. 05 camilla pediátrica (c/u: S/ 350)	1,750.0
4. 02 ventiladores de pie (c/u: 100)	200.0
5. 10 sillas de madera (c/u: S/. 50)	500.0
6. 05 balanza pediátrica de plato (c/u. 580.0)	2,900.0
7. 05 sillones presidencial giratorio (c/u: S/.250.0)	1,250.0
8. 05 tachos de basura plástico (c/u: S/. 10.0)	250.0
9. 05 estetoscopios pediátricos (c/u: S/.120.0)	600.0
10. 05 equipos curación (c/u: S/.55.0)	275.0
11. 05 tensiómetros aneroide (c/u: S/. 80.0)	400.0
12. 05 tallímetros de madera. para lactantes(c/u: S/.50)	250.0
13. 01 maquina de escribir marca Olivetti	150.0
14. 01 mueble sofá de cuatro cojines	400.0
15. 05 cubetas metálicas (c/u: S/. 50.0)	250.0

16. 01 librero de madera	280.0
17. 01 esterilizador	900.0

SON : 11,480 NUEVOS SOLES.

El criterio adoptado para la valuación de los bienes es el que corresponde a los valores del mercado de Piura 30 de Junio del 2,000.

FIRMADO:

MONICA BRICEÑO ALIAGA.

DANY CAROLINA CASTRO RIVERA.

LITTNER ENRIQUE FRANCO PALACIOS.

ANTONIO GOMEZ REATEGUI.

RICARDO OLEA ZAPATA

CERTIFICACIÓN

El Notario que autoriza, certifica que los señores: MONICA BRICEÑO ALIAGA, DANY CAROLINA CASTRO RIVERA, LITTNER ENRIQUE FRANCO PALACIOS, ANTONIO GOMEZ REATEGUI Y RICARDO OLEA ZAPATA, Gerentes de esta empresa, declaran recibir conformes los bienes, aportados como Capital Social.

CONCLUSIÓN

Formalicé y leí este instrumento, fue ratificado, doy fe, se inicia en: y concluye en serie.....

La suscriben el 30 de Junio del 2,000.

MONICA BRICEÑO ALIAGA

DANY CAROLINA CASTRO RIVERA

LITTNER ENRIQUE FRANCO PALACIOS

ANTONIO GOMEZ REATEGUI

RICARDO OLEA ZAPATA

ANEXO 3

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO

1. ¿Cómo llegó aquí? (Marque una o varias opciones)

	<u>N</u>	<u>%</u>
a. Una amiga o familiar me informó	54	67.50
b. Vi un aviso en el periódico	12	15.00
c. Pasé por aquí y me agradó el local	00	
d. Otro médico me recomendó este lugar	14	17.50
e. Otros (especifique)	00	
	---	-----
T O T A L	80	100.00

2. ¿Cuál es su opinión respecto al tiempo de espera, desde que usted llega al Centro Médico Pediátrico hasta que finalmente es atendida?

	<u>N</u>	<u>%</u>
a. Espero poco tiempo (15 minutos)	50	62.50
b. Espero regular tiempo (30 minutos)	24	30.00
c. Espero mucho tiempo (Más de 30 minutos)	06	7.50
	---	-----
	80	100.00

3. ¿Cuál es su opinión sobre el tiempo de atención durante la consulta, desde el punto de vista del médico?

	<u>N</u>	<u>%</u>
a. Atiende muy apurado y poco tiempo (Menos de 15 minutos)	00	00
b. Atiende con cierta calma y regular tiempo (Entre 15 y 45 minutos)	04	5
c. Atiende calmadamente y buen tiempo (Más de 45 minutos)	76	95
	----	----
	80	100

4. ¿Cuál es su opinión sobre la forma de atención durante la consulta, desde el punto de vista del médico?

	<u>N</u>	<u>%</u>
a. Muy tosco en el trato	00	
b. Ni tosco ni amable, simplemente trato normal	00	
c. Muy amable en el trato	80	100
	---	----
	80	100

5. ¿Cuál es su opinión sobre la eficacia del diagnóstico y receta que realiza el médico?

	<u>N</u>	<u>%</u>
a. Muy poco acertado	00	
b. Regularmente acertado	08	10
c. Bastante acertado	72	90
	---	-----
	80	100

6. ¿Cuál es su opinión sobre los juegos que están a disposición de los niños? (Marque una sola respuesta)

	<u>N</u>	<u>%</u>
a. Me es indiferente	48	60.00
b. Alivia la espera	22	27.50
c. Son peligrosos	02	02.50
d. Son pertinentes	08	10.00
	---	-----
	80	100.00

7. ¿Cuál es su opinión sobre la forma de atención de la recepcionista?

	<u>N</u>	<u>%</u>
a. Desagradable	06	07.50
b. Aceptable	46	57.50
c. Agradable	28	35.00
	---	-----
	80	100.00

8. ¿Qué opinión tiene sobre la infraestructura del Centro Médico Pediátrico?

(indique **1**= para el menos importante, **5**= para el más importante y así sucesivamente)

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
a. Limpieza del local	0	0	6 (7.50%)	30 (37.50%)	44 (55%)
b. Seguridad del local	0	2 (2.50%)	16 (20%)	44 (55%)	18 (22.5%)
c. Ventilación	0	0	22 (27.50%)	18 (22.50%)	40 (50%)
d. Iluminación del local	0	2 (2.50%)	2 (2.50%)	32 (40%)	44 (55%)
e. Comodidad (confort)	0	0	8 (10%)	42 (52.50%)	30 (37.50%)

9. ¿Qué es lo que usted valora más en el servicio que le ofrecen aquí?

(indique **1**= para el menos importante, **5**= para el más importante y así sucesivamente)

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
a. Atención rápida	0	0	8 (10%)	26 (32.5%)	46 (57.5%)
b. Amabilidad desde la llegada hasta el final	0	0	4 (5%)	12 (15%)	64 (80%)
c. Precisión en el diagnóstico y la receta	0	0	0	6 (7.5%)	74 (92.5%)
d. Orientación e informes	0	0	0	10 (12.5%)	70 (87.5%)
e. Iniciativa del personal	0	0	8 (10%)	32 (40%)	40 (50%)
f. Un buen servicio a precio asequible	0	0	14 (17.5%)	26 (32.5%)	40 (50%)

Nombre del Médico tratante: _____

Nombre de la Recepcionista: _____

$$N = \frac{4 p q}{EM^2}$$

$$N = \frac{4 (0.50) (0.50)}{(0.11) (.11)} = 82.64$$

ANEXO 4
GUIA DE OBSERVACIÓN

Observador: _____ **Día:** _____ **Hora:** _____

1.- Situación de la infraestructura del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”

	<u>Mal estado</u>	<u>Regular estado</u>	<u>Buen estado</u>
a. Limpieza del local	_____	_____	_____
b. Seguridad del local	_____	_____	_____
c. Ventilación	_____	_____	_____
d. Iluminación del local	_____	_____	_____
e. Comodidad (confort)	_____	_____	_____
f. Servicios higiénicos	_____	_____	_____

2.- Sobre la atención de la recepcionista:

Agradable _____ Aceptable _____ Desagradable _____

3.- Sobre la atención de los médicos:

Buen trato al recibir al paciente _____ Mal trato al recibir al paciente _____

Buen tiempo de consulta _____ Poco tiempo de consulta _____

4.- Sobre el uso de otros servicios complementarios:

Poca gente _____ Mucha gente _____

ANEXO 5

**ANÁLISIS FODA DE UN ESTUDIO DE MARKETING
REALIZADO EN EL AÑO 2002**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Centro especializado en Pediatría	1. Posibilidad de captación de socios estratégicos a través de convenientes alianzas o convenios.	1. Imagen no explotada en forma corporativa.	1. Ofertantes corporativos con imagen de solidez y solvencia institucional.
2. Centro de vacunación.	2. Posibilidad de adecuados lobbies con funcionarios públicos del sector para posicionamiento de marca.	2. Campañas comunicacionales (publicitarias) particulares y no corporativas e institucionales	2. Pediatras locales conocidos y posicionados por largos años en el mercado de Piura.
3. Calidad y calidez en la atención.	3. Mercado regional atractivo para posicionamiento de marca especializada en pediatría.	3. Falta de atención domingos y feriados.	3. Cultura de automedicación.
4. Precios de servicios altamente competitivos en relación a la competencia: accesibilidad física y económica.	4. No distribución extramural en el mercado de Piura de los servicios pediátricos de los ofertores presentes en el mercado.	4. Falta de servicios clave para elevar la competitividad del Centro Médico Pediátrico: Farmacia. Centro del Adolescente, Diagnóstico por Imágenes.	4. Imagen creada de mercado meta: B-C-D.
5. Atención integral.	5. Oportunidad de posicionar la marca "Rostro Bello" en el mercado potencial de Piura a través de campañas médicas focalizadas.	5. Falta de Sistematización de la Información a través de una Base de Datos institucional de clientes y producción de servicios: Manejo de historias clínicas en forma manual.	5. Agresiva campaña publicitaria de los competidores sustitutos del mercado.
6. Staff proactivo y numeroso.	6. Oportunidad de acceder a presentar	6. Falta de Acondicionamiento	6. Posicionamiento en mercados

	marca y servicios en instituciones de la localidad al favorecer y priorizar el gobierno nacional el tema de la salud preventiva y adecuada nutrición.	del Empaque: ubicación e identificación del Centro Médico, Espacio físico de admisión reducido y poco funcional.	provinciales de ofertas sustitutas y/o particulares.
7. Ambiente agradable: acondicionamiento de producto adecuado al servicio.	7.	7. Falta el Estudio del Análisis de la Rentabilidad de la Empresa.	
8. Costos fijos operativos relativamente bajos.		8. Poca utilización de socios, laboratorios y marcas registradas para apoyo y cobertura publicitaria.	
9. Solvencia económica y financiera de corto y mediano plazo.		9. Utilización de diversas tarifas por miembros del staff tiende a confundir al usuario.	

VENTAJA COMPETITIVA DEL CENTRO MÉDICO PEDIÁTRICO

“ROSTRO BELLO”

La ventaja sobre los competidores, y qué podemos obtener ofreciendo a los consumidores un valor mayor. Generalmente la obtenemos, siendo líderes en precios, o aumentando los Beneficios. Aunque el Centro Médico “Rostro Bello” no es un líder único en precios del servicio de consulta ambulatoria en el mercado de Piura, se puede señalar que comparte esta posición con otros ofertantes como la Clínica María Auxiliadora en el servicio normal, y también comparte tarifas promocional con otros ofertantes, como en el caso de la Clínica San Miguel en su tarifa promocional de los sábados.

Sin embargo luego del análisis llevado a cabo por los responsables del staff y gerencia del Centro Médico podemos señalar que el precio no es la principal ventaja competitiva; y es que es sumamente importante seleccionar la ventaja competitiva apropiada para poder comunicarla y proporcional al mercado la posición elegida en forma efectiva.

Análisis de las Diferencias que se deben promover:

1. **Importante:** la diferencia proporciona a los clientes meta un beneficio altamente valorado.
2. **Distintiva:** Los competidores no ofrecen la diferencia o el Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” puede ofrecerla en forma más distintiva.
3. **Superior:** La diferencia es superior a otras formas en las cuáles los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
4. **Comunicable:** la diferencia es comunicable y visible para los clientes.

5. **Preventiva:** los competidores no pueden copiar con facilidad la diferencia.
6. **Costeable:** los comparadores se pueden permitir el “lujo” de pagar por la diferencia.
7. **Productiva:** El Centro Médico puede introducir la diferencia y obtener utilidades.

CONCLUSIÓN Y PROPUESTA:

La ventaja competitiva del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” a promover, de acuerdo al análisis, de acuerdo al FODA y al consenso institucional, es su principal fortaleza: ATENCIÓN EXCLUSIVA EN PEDIATRIA POR ESPECIALISTAS, siendo esta la ventaja competitiva que será posicionada en el presente Plan de Marketing; debe anotarse que la misma será potenciada con la cobertura del horario de atención a 24 horas.

PLAN DE MARKETING PROPUESTO: POSICIONAMIENTO

El posicionamiento propuesto para los servicios de salud del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” toma como base la identificación de atributos y beneficios valorados por los clientes, soportando principalmente por sus fortalezas frente a la competencia y oportunidades en el mercado.

Los atributos más valorados por los clientes del Centro Médico son:

- a. Establecimiento Médico altamente competitivo en relación a servicios pediátricos.
- b. Centro de vacunación.
- c. Accesibilidad económica y físico-geográfica.
- d. Atención integral y de calidad.

Los beneficios esperados por los clientes del Centro Médico son:

- a. Confianza y seguridad en el médico y en el tratamiento.
- b. Trato cálido y amable de parte del médico.
- c. Siempre un médico pediatra para la atención inmediata.
- d. Precios al alcance de todos y competitivos en relación al mercado.

Finalmente, debe señalarse que los atributos y beneficios son motivadores para los usuarios, por lo que el posicionamiento propuesto para el Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello” es el siguiente:

“ROSTRO BELLO, TU MEJOR DECISIÓN EN PEDIATRIA”

PLAN DE MARKETING PROPUESTO: DISEÑO**OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE PRODUCTO**

De acuerdo a la matriz adjunta del Centro Médico Rostro Bello, tiene los siguientes Centros de Producción de Servicios:

- 1. Centro de vacunación.**
- 2. Laboratorio de Análisis Clínicos**
- 3. Tópico Especializado en Pediatría**
- 4. Centro de Estimulación Temprana y Rehabilitación Física.**

Asimismo cuenta con un pool de servicios especializados en pediatría

1. Consulta integral externa: control del niño sano y atención del niño enfermo.
2. Atención a domicilio.
3. Atención quirúrgica.
4. Atención odontopediátrica.

Por otra parte la propuesta incluye realizar el acondicionamiento de estos productos y servicios para facilitar su mercadeo y propone incorporar los siguientes servicios:

1. Centro del Adolescente.
2. Diagnóstico por imágenes.
3. Implementación del servicio de farmacia.
4. Implementación de un seguro infantil: **SEGURIFELIZ**

OBJETIVO 1: IMPLEMENTAR, COBERTURAR Y AMPLIAR SERVICIOS DE SALUD EN EL CENTRO MEDICO PEDIÁTRICO “ROSTRO BELLO”

Estrategia 1: Acondicionar y potenciar espacio físico ad-hoc para medicina física y rehabilitación.

Táctica 1: Acondicionamiento del consultorio para Estimulación Temprana y rehabilitación motora.

Estrategia 2 : Implementación del espacio físico (módulo o consultorio) para el servicio de orientación y consejería psicológica.

Táctica 2: Montaje de ambiente, equipos, accesorios y material de diagnosis para el servicio.

Táctica 3: Implementación de modalidad de convenio / contrato o asocio con consultor psicológico para atención a adolescentes.

Estrategia 3: Implementación de Servicio de Farmacia.

Táctica 4: Toma de decisiones de los socios del Centro Médico “Rostro Bello” respecto de política de gestión de farmacia.

Táctica 5: Diseño organizacional del área de Farmacia al interior del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”.

Estrategia 4: Ampliación de la prestación de servicios a una cobertura de 24 horas.

Táctica 6: Cobertura 24 horas de la atención de servicios médicos y tópico a cargo de pediatra y enfermera retén.

Táctica 7: Cobertura 24 horas atención integral, domingos y feriados.

Estrategia 5: Implementación del Servicio de Diagnóstico por Imágenes.

Táctica 8: Convenio con proveedor de servicios para incorporación de coberturas del Centro Médico Pediátrico Rostro Bello.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE PRECIO

OBJETIVO 2: Contribuir a la rentabilidad, eficiencia y accesibilidad con políticas de precio idóneas en el Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”.

Estrategia 6: Política organizacional de precio de equilibrio, análisis de la competencia y margen operativo.

Táctica 9: Análisis de costos fijos Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”.

Táctica 10: Análisis costos variables.

Táctica 11: Determinación de la Tarifa Real del Servicio de Consulta Integral Ambulatoria.

Estrategia 7: Política organizacional de precios de servicios por Tarifario clínico y análisis de competencia.

Táctica 12: Evaluación del tarifario clínico y precios de los competidores.

Estrategia 8: Diseño e incorporación de política de precios promocionales periódica.

Táctica 13: Diseño de precio promocional en turno semanal dirigido al cliente final.

Táctica 14: Incorporación y participación en promociones de socios estratégicos.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICS DE PRECIO

OBJETIVO 3: Incrementar la demanda del servicio de consulta médica integral personalizada en 30% a Diciembre del 2002

Estrategia 9: Implementación de una campaña comunicacional articulada

Táctica 15: Promoción de los servicios de salud a través de venta directa en los mercados meta dirigidos a grupos objetivo a partir de representantes de venta.

Táctica 16: (Articulada a táctica de promoción). Producción de elementos publicitarios gráficos (impresos) y audiovisuales que incluyan logo, marca y lema.

Táctica 17: Realización de campañas de salud interprovinciales con el objeto de posicionar la marca “Rostro Bello” y coberturar geográficamente los servicios.

Estrategia 10: Identificación de competidores, ámbitos y coberturas de servicios.

Táctica 18: Elaboración de un benchmarking de servicios-coberturas-precios para analizar fortalezas/debilidades de los principales competidores directos locales.

**BENCHMARKING DE COBERTURAS – SERVICIO – PRECIOS:
 AMBITO: COMPETIDORES LOCALES**

TIPO: COMPETIDOR CORPORATIVO Y COMPETIDOR LOCAL

OFERTANTE	MEDICO	SERVICIO	COBERTURA	PRECIO CONSULTA	PROMOCION	IMAGEN
Clínica San Miguel	Isabel Chávez Ricardo Valera Guido Burga	Pediatría Integral	Lunes - Sábado	S/. 60.00	S/. 30.00 Sábados de 4-6 p.m.	Muy buena
Clínica Belén	Dr. Cevallos Dr. Morales	Pediatría Integral	Lunes - Sábado	S/. 50 A 60	No tiene	Buena
Clínica Galeno	Dr. Buffanti	Pediatría Integral	Lunes - Sábado	S/. 50.00	No tiene	Regular
Clínica María Auxiliadora	Dr. Luna Dr. Renteros	Pediatría Integral	Lunes - Sábado	S/. 40.00	S/. 20.00 Los jueves	Buena
Clínica Miraflores	Dr. More Ayala	Pediatría Integral	Lunes - Sábado	S/. 50.00	No tiene	Regular
Clínica San Juan de Dios	Dr. Márquez	Pediatría Ortopedia	Lunes - Sábado	S/. 20.00	Trabaja con tarifa social	Muy buena
Consultorio Particular	Dr. Barreto Franco	Pediatría	Lunes - Sábado	S/. 60.00	No tiene	Muy buena
Consultorio Particular	Dra. Martha Carvajal	Pediatría	Lunes - Sábado	S/. 50.00	No tiene	Muy buena

FUENTE. Elaboración propia.

Estrategia 11: Identificación del tamaño de mercado, público objetivo y mercado potencial del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”.

UBICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

1. TAMAÑO DE MERCADO: PIURA (POR DISTRITOS)(N° HABITANTES)

PIURA (TOTAL)	578037
PIURA	221850
CASTILLA	104036
CATACAOS	62195
CURA MORI	15875
EL TALLAN	4488
LA ARENA	33969
LA UNION	30628
LAS LOMAS	36748
TAMBOGRANDE	68248

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMATICA.
POBLACIÓN AÑO 2001

DETERMINACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL: AÑO 1

S= Población de Piura + Población de Castilla : $221850 + 104036 = 325886$ personas

Índice de Hacinamiento: = 5 (N° de personas / familia)

Cálculo del N° de familias en el mercado potencial:

$325886/5 = 65177$ familias

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

De acuerdo al mercado-meta y público objetivo de interés se realiza la segmentación de acuerdo a la clase socio-económica de interés, que en el caso del Centro Médico Pediátrico “Rostro Bello”, está constituido por los segmentos alto y medio de las ciudades de Piura y Castilla, para el mercadeo de servicios en el primer año de operaciones.

DISTRIBUCIÓN SOCIO ECONÓMICA PERU	NÚMERO DE FAMILIAS
1.- 3% CLASE ALTA	$0.03(65177) = 1955$
2.- 17% CLASE MEDIA	$0.17(65177) = 11080$
3.- 80% CLASE POPULAR	0 (NO CONSTITUYE MERCADO META)
TOTAL MERCADO POTENCIAL	13035

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Total Mercado Potencial: 13035 familias

NOTA:

Sobre la base de este mercado potencial constituido inicialmente por 13035 familias pertenecientes a los distritos de Piura y Castilla, es que se aplicarán las estrategias del Plan de Marketing, a nivel primer año,; cabe señalar que de acuerdo a los resultados y a la política institucional se puede extender al mercado provincial y departamental durante el mismo periodo 2002.

Para el 2003 y de acuerdo al Plan Estratégico de la institución, el mercado meta objetivo, tendrá las características de Regional, incluyendo al Departamento de Tumbes.

Debe señalarse que la aplicación de la Estrategia Promocional referente a la Campaña Comunicacional a través de diferentes medios, en el caso explícito de los medios masivos como la radio, televisión y prensa escrita también difundirán la propuesta en mercados no previstos como el mercado objetivo, caso del segmento poblacional popular, sin embargo producirá un efecto multiplicador positivo, ya que redundará en el posicionamiento de la marca “ROSTRO BELLO” en la mente del consumidor, por eso es importante redundar en el sentido de realizar un adecuado mantenimiento publicitario luego de la exposición de medios promocionales en las 12 semanas de lanzamiento y mantenimiento, de tal manera de contribuir a la presencia del mensaje y a marca en forma reiterativa en la población. Los mensajes deberán alternarse manejando una estrategia corporativa que presente al público consumidor de servicios de salud, las ventajas competitivas del Centro Médico, específicamente, la especialización e Pediatría, la cobertura con la especialización durante las 24 horas, el precio atractivo, el centro de vacunación con precios atractivos y las promociones periódicas y estrategias de merchandising.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS FAMILIAS MERCADO META

Piura: Cercado y Urbanizaciones: Clasificación

URBANIZACIÓN	CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	SOCIO-
El Chipe	A	
Los Geranios	A-B	
Los Cocos del Chipe	A	
Miraflores	A-B	
Santa Isabel	A-B	
4 de Enero	B	
Urbanización Club Grau	B	
Urbanización Clarke	B	
Santa Ana	B	
Bancarios	B	
Angamos	B	
La Laguna del Chipe	B	
Los Tallanes	B-C	
Ignacio Merino	B-C	
El Chilcal	B	
Vicús	B	
San José	B-C	
Las Mercedes	B-C	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Táctica 19: Elaboración de una Base de datos de las empresas privadas, instituciones públicas, institutos, universidades, colegios, nidos, y guarderías del ámbito.

BASE DE DATOS PARA UBICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES

CRITERIOS DE SELECCIÓN:

1. Gran y Mediana Empresa
2. Posicionamiento marcado y liderazgo en su sector en el mercado
3. Colegios Particulares, Nidos, Institutos, con capacidad adquisitiva de pago

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
ABARROTÉS		
ALVAREZ BOHL	Prolong. Sánchez Cerro 252 – 1 Zona Industrial	328833 – 326290
INDUSTRIAS PACOCHA	Z. Indust. Mz. 247 – Lote 9 Piura	321661
PUNTO BLANCO SAC	Jr. K 248 lt. 2-3 Z. Industrial - Piura	304679 – 333862
QUÍMICA SUIZA	Av. Panamerica Norte 738	322872 - 322251
CONSTRUCCIÓN CIVIL		
COSTANA SAC	Arequipa 668	321463
DEPOSITOS SANTA BEATRIZ	San Lorenzo 209 Santa Ana	327312
COMERCIAL BRICEÑO EIRL	Z. Industrial Mz A lt6 Etapa 3	360917
CEMENTOS PACASMAYO	Carretera a Sullana km. 3.5	327759
INDUSTRIAS ACEITERAS		
UCISA	Carret. Panamericana S/N	322811-335979
SAN JACINTO	Carretera a la Legua	321461
AFPS		
HORIZONTE	Jr. Arequipa 490 Esq. Huánuco	323423
INTEGRA	Tacna 316	323501
PROFUTURO	Tacna 258-260	332244-332832

ANEXO 6

CENTROS MEDICOS REFERENCIALES

<http://www.montefiore.org/about/mission/index.html>

El Centro Médico de Montefiore tiene una misión de cuatro partes:

- **Cuidado Paciente**
- **Enseñanza**
- **Investigación**
- **Servicio De Comunidad**

Cuidado Paciente

La misión primaria del centro médico de Montefiore es proporcionar el cuidado médico de alta calidad y servicios relacionados. Servimos a residentes del Bronx y del condado y de las personas meridionales de Westchester referidas a través de la nueva área metropolitana de York y de la nación. Para resolver sus necesidades, hemos desarrollado un sistema comprensivo del cuidado, que incluye dos hospitales, una red de los centros de la salud de la vecindad, una amplia gama de los servicios ambulatorios de la especialidad, el cuidado médico casero, la rehabilitación y el cuidado de la clínica de reposo. Tratamos a gente, enfermedades no justas, y ofrecemos una gama completa de servicios necesarios, de la prevención a los procedimientos más avanzados.

Enseñanza

Tomados de la mano con Montefiore la responsabilidad del cuidado paciente es una misión concomitante para producir a médicos superbly entrenados y a otros profesionales de salud. Montefiore es el hospital de la universidad y el centro médico académico para la universidad de Albert Einstein de la medicina y sirve como la base clínica principal para los programas grandes de la educación médica del estudiante y del graduado, que entrenan a estudiantes de medicina, a residentes y a compañeros en todas las especialidades.

Investigación

Montefiore está confiado a la generación del nuevo conocimiento con la investigación médica. Nuestros médicos y científicos han contribuido avances importantes en cardiología, oncología, el trasplante del órgano, el plomo que envenenaba, SIDA y otras áreas. Empujan fronteras médicas delanteras y las traen al cuidado paciente y al médico que entrenan a las ventajas del conocimiento científico más último y de las técnicas de diagnóstico y terapéuticas avanzadas.

Servicio De Comunidad

Montefiore reconoce una responsabilidad especial de mejorar la salud y el bienestar de su comunidad casera, el Bronx. Tenemos una historia larga de alcanzar hacia fuera más allá de las paredes de centro médicas para identificar necesidades de la comunidad del unmet y programas y servicios que se convierten de tratarlos. Nuestra comisión a largo

plazo fue reconocida por la asociación de las universidades médicas americanas en 1996 cuando eligió Montefiore para recibir uno de sus honores más altos, la concesión excepcional del servicio de comunidad.

<http://www.opuseventos.com/santamargarita/servicios.htm>

**Bienvenidos a Santa Margarita, Centro Médico Pediátrico, líder en la atención de
medicina pediátrica del occidente de Venezuela.**

Con más de 120 médicos pediatras y 250 especialistas la clínica es reconocida por su excelencia en todos los aspectos de la pediatría, ofreciendo atención médica a los niños desde antes de su nacimiento, hasta la adolescencia en todas las áreas de atención en medicina pediátrica.

Es por ello que no es de extrañar que sea la clínica preferida de muchos, cuando se trata de hablar de la salud de sus hijos.

Santa Margarita, Centro Médico Pediátrico le proporciona amplios servicios médicos y de rehabilitación en todas las ramas de la medicina pediátrica a recién nacidos, niños y jóvenes adultos.

El primer paso en el tratamiento de los pacientes es facilitarles una evaluación y un diagnóstico acertado.

Debido a que cada caso es diferente, se necesita la pericia de un equipo multidisciplinario compuesto por especialistas de distintas ramas de la medicina pediátrica, cirugía y rehabilitación, que elabore un plan de tratamiento amplio y sistemático para cada niño. Una vez elaborado el plan, se pueden tomar decisiones con respecto a la atención médica.

A continuación encontrará una lista de los servicios clínicos que ofrece Santa Margarita

VISION:

*Ser el Centro líder en Atención Pediátrica,
capaz de proporcionar una cantidad de
Centros de Especialidad en Pediatría
a nivel nacional e internacional.*

MISIÓN:

Estamos comprometidos en proveer, Hospitalidad, Atención y Excelente Calidad de Servicio Médico Asistencial mediante medidas interdisciplinarias realizadas por un staff de expertos médicos y paramédicos, orientados a atender exclusivamente pacientes pediátricos, con la finalidad de abarcar y cubrir las necesidades existentes en la región.

VALORES:

*Siempre hacer lo que mas le convenga al niño
Siempre valorar a aquellos que presten servicio a los niños*

Siempre valorar la integridad y la honradez

Siempre valorar los dotes de mando

HISTORIA:

SANTA MARGARITA fue fundada por un grupo de accionistas precursores en el año de 1970 bajo el nombre de Centro Pediátrico Santa Margarita, S.R.L, el cual tenía como finalidad brindar asistencia médica a los niños del Occidente del País, convirtiéndose así en el Primer Hospital Pediátrico de la región del Estado Zulia.

No fue sino hasta el año 1972 cuando en pro de una mejor y mas amplia atención se convierte en lo que hoy conocemos como Santa Margarita, Centro Médico Pediátrico el cual tiene como principal objetivo luchar por LA SALUD DE LOS NIÑOS desde antes del nacimiento hasta su adolescencia.

En los actuales momentos SANTA MARGARITA se encuentra experimentado e implementado cambios positivos, siguiendo patrones de Alta Calidad de Servicio y Nueva Gerencia, con el fin de incrementar el Nivel de satisfacción hacia sus clientes, consiguiendo de esta manera un pronto crecimiento sólido y constante.

BENEFICIOS:

PARA UN PACIENTE PEDIÁTRICO

Cuando un niño necesita ser hospitalizado, es difícil saber si una clínica general podrá ser suficiente.

Los niños, adolescentes y adultos jóvenes son muy diferentes a los adultos. No importa cuan simple o serio sean sus condiciones. Una clínica general nunca estará preparada para atender niños.

Por ejemplo, cuando un niño necesita una cirugía o un procedimiento de diagnóstico, Santa Margarita, Centro Médico Pediátrico, tiene anesthesiólogos pediátricos especializados en atender esta área crítica de la medicina.

En Santa Margarita cada médico, personal general, departamento y servicio esta totalmente orientado y entregado a devolverle la sonrisa y la salud a los niños.

Esto puede ser la gran diferencia entre nosotros y otros hospitales.

APÉNDICE

1. SOCIEDADES MEDICAS CIENTIFICAS RECONOCIDAS POR EL CMP

Actualizado : 19 / Septiembre / 2002. *Comité de Calificación.*

2. SOCIEDAD PERUANA DE PEDIATRIA (2002)

Presidente : Dr. Jorge Miyashiro Arashiro
Local : Los Geranios 151 Urb. Jardín - Lince
Telefax. : 422 - 6397 441 - 1570
e-mail : correo @sopeped.org

3. SOCIEDAD PERUANA DE CARDIOLOGIA PEDIATRICA Y DEL

ADOLESCENTE (2001)

Presidente : Dr. Alberto Hidalgo Pallete
Dirección : Daniel A. Carrión # 755 – Magdalena
Teléfono. : 461 - 9455 FAX : 470 - 9269

Listado de Médicos Registrados en Colegio Médico Piura – Tumbes:

Código CMP Pediatria (RNE)	Código CMP	Nombres	Centro laboral
1779	04667	Vera céspedes, César	Particular
1012	04705	Morey, Carlos	Particular
2994	04751	Cuzquén Granados, Morayma	Particular-Sullana
1230	05247	García Baca, Ruperto	Hospital Cayetano
2236	06040	Sánchez Bazán, José	Tumbes
2979	07719	Alemán Alemán, Jorge	Particular-Sullana
1990	08326	Morales Gonzáles, Víctor	Hospital Reátegui y Clínica Belén
1181	09568	Mendoza zapata, Calixto	
2260	09608	Chávez Gurmendi, Isabel	Clínica San Miguel
3403	10599	Torres Cano, Margarita	Hospital Cayetano
7829	10964	Renteros Saba, Jorge	Hospital Cayetano
5316	11136	Flores Merino, Luis	Tumbes ESSALUD
12139	13467	Elías Gómez, Julio	
5819	13477	Ramos Ramos, Luis	Hospital Cayetano
12683	14404	Velarde Arrunátegui, Víctor	Hospital Reátegui, UNP, Congresista
8396	14655	Barreto Franco, César	Hospital Cayetano
8919	15161	Hoyos Cardo, Salvador	Sullana ESSALUD
7450	15785	Constantino Colacci, Luis	Centro Salud Santa Julia y El Chipe
7574	16945	Chíncharo Eguzquiza, María	Lima
9553	17231	Palma Alfaro, Palmira	Hospital Cayetano
13264	17685	Carvajal Seminario, Martha	Hospital Cayetano
10340	19199	Meza Olvera, Mauro	Tumbes MINSAL
12379	19220	Ojeda Celi, Nora	Sullana MINSAL
13053	20050	Concha Carpio, Divna	Sullana MINSAL
11667	20671	Tipiani Muñoz, Margarita	
10182	21117	Martínez Uceda, Luz	Santa Rosa
10070	21337	Palacios Navarro, Segundo José	Hospital Reátegui
9016	21351	Parra Buchamer, Miguel Federico	
13607	21411	Yacolca Lázaro, Alberto	
8542	21746	Cevallos Flores, Hernando	Cesamica Belén
9107	23332	Leyva Herrada, Cléber Humberto	Sullana MINSAL

11401	23486	Gómez Reátegui, Antonio	Hospital Reátegui, Carita Feliz
13077	26467	Flores Vigo, Abner	Chulucanas MINSA
1369	00214	Araujo Calderón, Jorge	Particular
1957	01223	González Gallardo, Rodolfo	Talara Particular
3553	01347	Vilchez Quispe, Gustavo	Cesamica
1619	03331	Garrido Alcalde, Julio	Hospital Reátegui
1132	04662	Valera Figallo, Ricardo Raúl	Particular
906	04665	Varilla castro, Carlos	Clínica San Miguel

LEYES PRINCIPALES

1. **DECRETO LEGISLATIVO N° 584**

Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Salud

Promulgado el 16 de abril de 1990

Publicado el 18 de abril de 1990

2. **DECRETO LEGISLATIVO N° 560**

Ley del Poder Ejecutivo

Promulgado el 28 de Marzo de 1990

3. **LEY 26842**

Ley General de Salud

Promulgada el 15 de julio de 1997

Publicado el 20 de julio de 1997

4. **LEY 26790**

Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud

Promulgada el 15 de mayo de 1997

Publicada el 17 de mayo de 1997

5. RESOLUCION MINISTERIAL N° 261-98-SA/DM

Normas y procedimientos para la acreditación de Establecimientos de salud
y Servicios de apoyo.

Promulgada el 16 de julio de 1998

Publicada el 20 de julio de 1998

6. RESOLUCION MINISTERIAL N° 350-99-SA/DM

Aprobar la Direccion Oficial del Ministerio de Salud en el Internet.

Promulgada el 17 de julio de 1999

Promulgada el 22 de julio de 1999