



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIOS DE LA NUEVA CLÍNICA AMBULATORIA CARITA FELIZ

Dany Valdiviezo-Castro, Donaty
Ventura-Mendoza

Piura, septiembre de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Valdiviezo, D. y Ventura, D. (2016). *Plan de negocios de la nueva Clínica Ambulatoria Carita Feliz* (Tesis de pregrado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



“Plan de negocios de la nueva Clínica Ambulatoria Carita Feliz”

**Tesis para optar el Título de
Licenciado Administración de Empresas**

Dany Carolina Valdiviezo Castro

Donaty Susanny Ventura Mendoza

Asesor:

Prof. Juan López García

Piura, Setiembre 2016

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir, por fortalecer mi corazón y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte en esta tesis.

A mi madre Carolina, quien es uno de los seres más importantes de mi vida, por creer en mí, por sus sabios consejos, por ser mi guía y motivación para ser una gran persona y profesional y por su infinito amor que siempre me ha demostrado.

A mi padre Alfredo, por demostrarme su gran amor y confianza, por estar conmigo en cada paso que doy y por enseñarme a ser una persona perseverante y de buenos valores.

A mi hermano, Iván, por siempre darme el empuje a seguir adelante, confiar en cada decisión que he tomado y por haber compartido los momentos más hermosos de mi vida.

Dany Carolina Valdiviezo Castro

DEDICATORIA

A Dios, a la Virgen de Guadalupe, por darme la oportunidad de vivir y tener salud, por guiar mis pasos por darme fortaleza cuando lo necesitaba y paciencia para seguir logrando mis objetivos.

A mi padre, Eugenio Ventura por darme educación, por sus consejos y motivación que me ayudaron a seguir adelante a superarme, y formarme a ser una buena persona.

A mi madre, Miriam Susana Mendoza por su apoyo incondicional, por estar a mi lado en cada momento de mi vida, por sus consejos y motivación en seguir adelante, por ser mi confidente.

Y a toda mi familia Ventura Mendoza.

Donaty Susanly Ventura Mendoza

AGRADECIMIENTOS

A mi compañera de tesis, Susanly, por ser una gran amiga, porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

A Jean Carlos, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

A mi asesor, el profesor Juan López García, por dedicar su tiempo en esta tesis y por confiar en los propósitos que mi compañera y yo trazamos.

A aquellos profesores que con su sabiduría nos orientaron al desarrollo de la presente tesis.

Finalmente, gracias a todos mis grandes amigos, que me motivaron a la realización de esta tesis.

Dany Carolina Valdiviezo Castro

AGRADECIMIENTOS

Agradezco mi gran compañera y amiga Dany Carolina por la amistad incondicional y porque juntas hemos hecho posible nuestro sueño de ser licenciadas en Administración de empresas.

A mis amigos de la universidad y a Iván, que me ayudó y motivó a culminar la presente tesis.

A mi asesor, el profesor Juan López García y a los profesores de la universidad de Piura que nos asesoraron en los diferentes capítulos de la presente tesis.

A todos ellos les agradezco desde el fondo de mi corazón.

Donaty Susanly Ventura Mendoza

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL	3
1.1. Justificación.....	3
1.2. Definición de los objetivos.....	4
1.2.1. Objetivo principal.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA CARITA FELIZ	5
2.1. Datos de la empresa.....	5
2.2. Descripción de la empresa actual	6
2.2.1. Misión.....	6
2.2.2. Visión	6
2.2.3. Negocio principal	6
2.2.4. Servicios	6
2.3. Definición de las situaciones actuales del entorno externo e interno de “Carita Feliz”	7
2.3.1. Situación actual del entorno externo	7
2.3.1.1. Análisis SEPTE.....	7
2.3.1.2. Análisis del sector salud.....	9
2.3.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	11
2.3.2. Análisis interno de la Clínica Pediátrica Carita Feliz.....	13
2.3.2.1. Cadena de valor.....	13
2.3.2.2. Indicadores técnicos y económicos de la organización	21
2.4. Regulación y normatividad	23
2.5. Organigrama actual	24
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	27
3.1. Diseño de la investigación exploratoria	27
3.1.1. Datos secundarios.....	27
3.1.2. Datos primarios: Focus group	28
3.1.2.1. Objetivos del focus group	28
2.4.1.1. Proceso y análisis del focus group.....	28
3.2. Diseño de la investigación descriptiva	29
3.2.1. Determinación del método para recopilación de datos: Encuesta	29

3.2.2. Objetivos del cuestionario	29
3.2.3. Análisis de los resultados.....	29
3.3. Determinación de la Oferta.....	30
3.4. Estimación de la demanda	31
3.5. Participación de mercado de las clínicas que ofrecen servicios médicos pediátricos.....	33
CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING	35
4.1. Estrategia de marketing: Posicionamiento.....	35
4.2. Objetivo de plan de marketing.....	35
4.3. Estrategia de precios	35
4.4. Estrategia de promoción	38
CAPÍTULO V ESTUDIO TÉCNICO	39
5.1. Tamaño óptimo de la planta.....	39
5.2. Localización del proyecto.....	39
5.3. Disponibilidad del personal	39
5.4. Equipamiento	40
5.5. Infraestructura.....	40
CAPÍTULO VI FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	43
6.1. Modelo de Negocio.....	43
6.2. Análisis de la competencia	45
6.3. Estrategia propuesta.....	45
6.4. Objetivos estratégicos	46
6.5. Organigrama Propuesto	47
6.6. Propuesta Cadena de valor.....	48
CAPÍTULO VII PLAN FINANCIERO	51
7.1. Objetivos del estudio financiero y económico.....	51
7.2. Supuestos y consideraciones generales.....	51
7.3. Presupuesto de Inversión	51
7.3.1. Activo fijos, activos intangibles, capital de trabajo	51
7.3.2. Gasto Administrativo	52
7.4. Fuentes de Financiamiento	52
7.5. Flujos de Caja	53
7.5.1. Flujo de caja de Inversiones.....	53
7.5.2. Flujo de Caja de Operaciones	54
7.5.2.1. Ingresos	54
7.5.2.2. Egresos	56
7.5.2.3. Impuesto General a las Ventas	58
7.5.2.4. Impuesto a la Renta	58
7.5.2.5. Depreciación.....	59
7.5.3. Flujo de caja de liquidación	59
7.5.4. Flujo de Financiamiento Neto.....	60
7.5.5. Flujo de caja Económico:	61
7.5.6. Flujo de Caja Financiero (FCF):.....	63

CAPÍTULO VIII EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	65
8.1. Valor actual neto	65
8.2. Tasa interna de retorno	65
8.3. Sensibilidad	65
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	71

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de tesis valora la viabilidad de construir la nueva clínica ambulatoria 'Carita Feliz' en la provincia de Piura para en el año 2017. El estudio está dividido en diferentes capítulos que permitirán tomar las mejores decisiones sobre el proyecto establecido.

La región Piura tiene una población que está en constante crecimiento. Las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reportan una tasa del 0.9¹ % de crecimiento anual. De otro lado, Víctor Velarde, ex funcionario de EsSalud asegura que actualmente existe una saturación de servicios de salud públicos². Es decir, que hay pocos centros médicos para atender una gran cantidad de pobladores. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de contar con centros de salud privados con la capacidad de abastecer oportunamente las necesidades de los usuarios.

La iniciativa de esta investigación sobre el Grupo Carita Feliz radica en que durante los últimos años el número de atenciones médicas que ha brindado esta empresa ha ido aumentando significativamente. Por lo cual, se ha visto la necesidad de construir una nueva clínica que satisfaga las necesidades de salud de la población infantil.

El desarrollo de la tesis tendrá los siguientes contenidos:

El primer capítulo corresponde al marco contextual y en él se menciona la formulación del problema que dio inicio a la investigación, la justificación, así como también se sustentaran los objetivos del proyecto a desarrollar.

El segundo capítulo comprende los antecedentes. Aquí se hará referencia a los datos más relevantes de la clínica Carita Feliz, además del análisis externo que se examina las cinco fuerzas de Porter y el análisis SEPTE. En cuanto al análisis interno, se verá la cadena de valor, la descripción de procesos críticos y el diagrama de procesos. Luego, se concluirá con la definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

¹ Fuente: INEI- Tasas de Crecimiento de la Población por Departamento, AÑO 2014.

² : Entrevista al ex funcionario de EsSalud, Víctor Velarde- Diario la Republica, 22 de septiembre de 2013.

El tercer capítulo es el marco metodológico, que comprende toda la investigación de mercado a través de un análisis exploratorio y descriptivo, además de la determinación de la oferta y demanda, teniendo en cuenta la participación de mercado.

En el cuarto capítulo se desarrolla el plan de marketing. Este contiene los temas de posicionamiento, estrategias de precio y promoción.

En el quinto capítulo se realiza el estudio técnico que va a estudiar la capacidad de la planta, la localización del proyecto, la disponibilidad del personal y los equipos necesarios que contribuirán a la calidad de los servicios de la especialidad pediatra.

El sexto capítulo se ha dedicado a la formulación estratégica, que define el modelo de negocio del proyecto, los objetivos estratégicos, el análisis de la competencia. Además, se propone una nueva cadena de valor para la clínica.

El séptimo capítulo detalla el análisis financiero de la clínica, partiendo del presupuesto de inversión, las fuentes de financiamiento y finalmente se proyectan los flujos de caja.

En el octavo capítulo se evaluará si el proyecto es viable o no, tomando en cuenta el valor actual, la tasa interna de retorno y análisis de sensibilidad.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

1.1. Justificación

En la provincia de Piura, la población estimada de niños y adolescentes (0-17 años) fue de 267,114³ en el año 2015. Además, se conoce que Piura es la tercera⁴ región más poblada del Perú, después de Lima y de La Libertad.

Por otro lado, el poder adquisitivo de los piuranos ha incrementado debido al crecimiento económico de los últimos años, como efecto de las instalaciones de nuevas industrias (agroexportación, exportación de productos hidrobiológicos, sector construcción y minería).

En este sentido, ha aumentado también la demanda de un servicio de salud oportuno y de calidad frente a la evidente saturación de los servicios públicos de salud. Las estadísticas reportan que en este sector se cuenta con una cama por cada 3,000 habitantes⁵, asimismo en esta región hay 6 doctores por cada 10,000 habitantes⁶, además se sabe que tienen una baja disponibilidad de medicamentos en las farmacias, infraestructura inadecuada, equipos obsoletos y un servicio que consideran que no es el adecuado, según lo indica el exgerente de la Red Asistencial EsSalud-Piura, Víctor Velarde Arrunátegui⁷.

La nueva clínica Carita Feliz buscará ofrecer una atención médica especializada en niños brindándoles más subespecialidades como dermatología, cardiología, neurología, oftalmología, odontología, además, internamiento de 24 horas, laboratorio y tópico.

³ Fuente: MINSA, Cuadro de la población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito para el año 2015.

⁴ Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – Sucursal Piura 2015.

⁵ Fuente: Diario GESTIÓN, Lunes 20 de Abril de 2015.

⁶ Fuente: Diario El Correo, Lunes 05 de Septiembre de 2016.

⁷ Fuente: Entrevista al ex funcionario de EsSalud, Víctor Velarde- Diario la Republica, 22 de septiembre de 2015.

1.2. Definición de los objetivos

1.2.1. Objetivo principal

Determinar la viabilidad de una nueva clínica ambulatoria en la ciudad de Piura como alternativa de la estrategia de crecimiento de la Clínica Pediátrica Carita Feliz.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Medir cuánto están dispuestos a pagar los padres de familia por el servicio de salud de sus hijos.
- Analizar los requerimientos técnicos y legales en Piura para implementar una clínica ambulatoria.
- Realizar un análisis del entorno externo que mida la fuerza de los factores políticos, legales y económicos que puedan generar una barrera de entrada al proyecto.
- Pronosticar la demanda potencial para el dimensionamiento e implementación de la clínica.
- Proponer una nueva estrategia que permita mantener a la clínica líder en el servicio salud infantil en la región Piura.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA CARITA FELIZ

2.1. Datos de la empresa

La empresa Carita Feliz S.R.L. fue fundada como centro médico pediátrico el 24 de agosto del año 2000 en la provincia de Piura por los siguientes médicos especialistas en pediatría:

- Dr. Ricardo Olea Zapata
- Dr. Littner Franco Palacios
- Dra. Carolina Castro Rivera
- Dr. Antonio Gómez Reátegui
- Dra. Mónica Briceño Aliaga

La empresa se fundó con el objetivo principal de dar una atención médica especializada exclusivamente al segmento infantil de la ciudad de Piura. Esta iniciativa fue motivada por los problemas de salud infantil, que generaban una demanda, muchas veces insatisfecha, en los establecimientos de salud ya existentes.

A diferencia de las otras clínicas de Piura, la Clínica Pediátrica Carita Feliz es la única institución pediátrica especializada en la región norte del Perú que centra sus actividades en la atención de consulta ambulatoria (policlínico) y servicios complementarios como farmacia, laboratorio, medicina física, estimulación temprana, centro de inmunizaciones, entre otros.

En el año 2009, la empresa dio un giro al brindar el servicio de psicoprofilaxis⁸, con un enfoque materno perinatal, basado en la atención del bebé antes de nacer. Este servicio permitió ampliar la población objetivo de la clínica.

Actualmente, la clínica Carita Feliz tiene dos locales institucionales ubicados en la urbanización 4 de Enero, ciudad de Piura, región Piura.

⁸ Es la preparación necesaria, a la que debe someterse la mujer embarazada, para mantener un estado óptimo de salud (física, emocional y psicológica) de ella y su bebé.

Las claves de éxito de la Clínica Carita Feliz radican en lo siguiente:

- ✓ Trayectoria de la clínica durante 15 años.
- ✓ Staff de médicos con un alto aporte profesional que propicia la fidelidad de sus clientes.
- ✓ Buena ubicación de la clínica.
- ✓ Buena atención que genera confianza en los padres.

Una de las limitaciones del presente proyecto es que no existen datos estadísticos respecto al mercado de las clínicas privadas de Piura.

2.2. Descripción de la empresa actual

2.2.1. Misión

El Grupo Carita Feliz se compromete en proveer servicios médicos especializados orientados a niños, con accesibilidad, integridad y de excelente calidad con recursos médicos y paramédicos expertos, con altos valores humanos, infraestructura y tecnología adecuada, con la finalidad de satisfacer las necesidades de salud de la población neonatal, infantil y adolescente de la región.

2.2.2. Visión

Para el año 2019 ser la clínica líder en prestaciones pediátricas con atención a infantes y adolescentes mediante múltiples servicios subespecialidades con un equipo médico de primer nivel y de tecnología más avanzada, a nivel local, regional, nacional y binacional, con el debido reconocimiento de sus usuarios por su calidad técnica y humana.

2.2.3. Negocio principal

Brindar una atención ambulatoria a niños y adolescentes de 0 a 18 años del nivel socioeconómico B y C. Los consultorios médicos pediátricos están a cargo de pediatras con una sólida formación académica y acreditada para tal fin.

2.2.4. Servicios

Los servicios con lo que actualmente cuenta son los siguientes:

- Atención de tópico
- Consulta pediátrica
- Farmacia
- Laboratorio clínico y hematológico
- Odontopediatría
- Neuropediatría

2.3. Definición de las situaciones actuales del entorno externo e interno de “Carita Feliz”

2.3.1. Situación actual del entorno externo

2.3.1.1. Análisis SEPTE

- **Aspecto sociodemográfico**

Según las proyecciones poblacionales del INEI, en el año 2014, Piura contaba con una población de 1 844 129 habitantes⁹ (5,9 por ciento del total nacional) siendo la tercera región más poblada del país después de Lima y La Libertad. Asimismo, la tasa de crecimiento de la población de Piura entre el año 2010 y 2015 fue de 0.9%¹⁰ anual.

Según el mismo informe, se espera que en el quinquenio (2015–2020), la esperanza de vida al nacer se incremente a 77.8 y 72.1¹¹ años de edad para mujeres y hombres, respectivamente. Según los expertos, este pronóstico se basa principalmente en que la población tiene cada vez una mayor preocupación en el cuidado de su salud.

- **Aspecto Económico**

La economía de Piura ha tenido un crecimiento promedio anual de 7%¹² en los últimos cinco años. Los factores que impulsan dicho comportamiento son la producción agropecuaria (16,7%), el crecimiento mensual de despachos de cemento (18,5%), el crédito total (8,8%¹³) y la inversión pública (44,9%), según el informe del Banco Central de Reserva del Perú de septiembre de 2015. Estos sectores facilitan que el aporte de Piura al PBI nacional, al primer trimestre del año 2016, registre un crecimiento de 4,4 %¹⁴.

Es decir, tanto la inversión pública como la inversión privada han contribuido a dinamizar el mercado de consumo de la región abriendo nuevas oportunidades para la generación de emprendimientos.

Para mayo del 2016, la inflación¹⁵ tuvo un rango del 3% al 4%. Y, si se hace una comparación con el año 1982, ahora el país cuenta con reservas internacionales equivalentes a 60 veces más.

⁹ Fuente: BCRP- Banco Central de Reserva del Perú- Sucursal Piura “Caracterización del departamento de Piura- Diciembre 2015”

¹⁰ Fuente: INEI- Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015

¹¹ Fuente: BCRP- Banco Central de Reserva del Perú- Sucursal Piura “Caracterización del departamento de Piura- Diciembre 2014”

¹² Fuente: Diario “ El Comercio- 27 de febrero de 2015”

¹³ Fuente: BCRP-Sucursal Piura” Síntesis de Actividad Económica – Septiembre 2015”

¹⁴ Fuente: Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre del 2016 –INEI.

¹⁵ Fuente: Diario Gestión- Junio 2016

- **Aspecto político**

El marco normativo lo determina el Ministerio de Salud; en tanto, las entidades privadas de salud están fiscalizadas por las Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud (SEPS).

A través del ministerio antes mencionado, el Estado viene desarrollando la formación de políticas públicas de salud, las cuales, entre otras cosas, comprende acciones de promoción y prevención como una estrategia sanitaria nacional y como un eje temático priorizado por el Ministerio de Salud.

Además, a la fecha, también se puede mencionar el desarrollo políticas de la salud como:

- Extender mejoras en el estado de salud a toda la población. Es importante alinear las políticas sanitarias con la gestión de los servicios, para así generar las condiciones de oferta de servicios especializados y el volumen de recursos requeridos que permitan al Sistema de Salud responder satisfactoriamente a los cambios en las necesidades de salud de la población, principalmente, la de menores recursos.
- Instaurar cultura de prevención y protección de la salud en la sociedad. Presupone desarrollar acciones de salud pública coordinadas con los ciudadanos, los sectores y los gobiernos regionales y locales para promover conductas y entornos saludables.
- Avanzar hacia un sistema al servicio de la población en el cual se requiere modernizar su infraestructura y dotarlo con equipamiento suficiente. Asimismo, se necesita mejorar los niveles y distribución de los recursos humanos que permitan atender las necesidades de salud de las 13 poblaciones dispersas.

Estos servicios están enfocados a atender a los segmentos socioeconómicos D y E, los cuales no cuentan con recursos para acceder a servicios de carácter privado.

- **Aspecto tecnológico**

En el ámbito nacional, en el año 2013 se realizó el Diagnóstico Físico Funcional de Infraestructura, Equipamiento y Mantenimiento de los Hospitales e Institutos del Ministerio de Salud y el Plan Hospitalario Integral. Este documento identifica las siguientes causas del deficiente equipamiento de los hospitales:

- Limitada capacitación de los responsables en la adquisición de equipos con tecnologías avanzadas que mejoren la calidad de la atención.

- La obsolescencia resultado de no contar con repuestos. Lo que genera continuas fallas y una disminución de la productividad.
- Falta de un programa adecuado de mantenimiento, generado por la diversidad de equipos existentes, lo que lleva a la existencia de una gran cantidad de equipos fuera de servicio.

En el sector público, el aspecto tecnológico no está debidamente atendido y por ello se genera una inclinación por el servicio privado. En este último sector, la evolución e inversión en tecnología es mayor, adquiriendo equipos costosos que incrementan el costo del servicio.

En el ámbito local, Piura cuenta con clínicas privadas así como entidades públicas con servicios destinados a la atención del niño.

La tecnología debe estar ligada al cuidado de la salud y su adecuada administración debe volcarse en la mejora del nivel de atención al paciente. La tecnología, alineada a la atención personalizada del profesional médico, es un factor clave de éxito en toda entidad de salud.

- **Aspecto ecológico**

El Ministerio de Salud como organismo rector del Sistema de Salud en el Perú, tiene la obligación de garantizar la protección de la salud de las personas ante los riesgos ambientales. Por ello se debe priorizar la atención de los riesgos a la salud que implica la gestión del agua y saneamiento, los residuos sólidos, residuos peligrosos, la contaminación del aire, los riesgos ocupacionales y los cambios eco sistémico relacionado al cambio climático.

El Ministerio de Salud, viene desarrollando esfuerzos con otros sectores públicos y privados para atender los problemas de salud pública producidos por factores de riesgo.

2.3.1.2. Análisis del sector salud

El sector salud en la región Piura presenta deficiencias en la calidad y cantidad de la prestación de servicios de salud especializada que se brindan en los hospitales de la región. Solo se cuenta con dos hospitales de categorización¹⁶, II-1¹⁷ y dos hospitales de categoría II-2¹⁸ para una

¹⁶ Es el proceso que conduce a homogenizar los diferentes establecimientos de salud en base a niveles de complejidad y a características funcionales, que debe corresponder a las necesidades de salud de la población que atiende.

¹⁷ Establecimiento de salud del segundo nivel de atención, es responsable de satisfacer la necesidad de salud de la población, a través de una atención integral ambulatoria y hospitalaria, en 4 especialidades básicas, que puede ser medicina interna, ginecología, cirugía general, pediatría, prevención de riesgos y recuperación.

¹⁸ Establecimiento de salud del segundo nivel de atención responsable, de satisfacer las necesidades de salud de ámbito referencial, brindando atención integral ambulatoria y hospitalaria especializada, con énfasis en la recuperación y rehabilitación en los problemas de salud.

población cercana a los 2 millones¹⁹ de habitantes. Estas carencias se agravan cuando el número de pacientes aumenta por el Seguro Integral de Salud (SIS) y SOAT.

La región Piura cuenta con un hospital de categoría III-1, el Hospital Regional Cayetano Heredia, que cuenta con algunos servicios de salud especializada. Para poder tener acceso a uno de estos servicios el usuario tiene que madrugar y realizar su respectiva cola para poder alcanzar un cupo de atención.

La actual oferta de servicios de salud en los hospitales son de categoría II-1, II-2, III-1²⁰. Todos presentan limitaciones en la prestación de los servicios como resultado de la obsolescencia de los equipos y del instrumental médico. Asimismo, hay una infraestructura inadecuada y colapsada funcionalmente por la creciente población de la región, las deficientes medidas de bioseguridad, déficit de recursos humanos especializados y sobre todo la carencia de planes de mantenimiento de equipos e infraestructura.

Según PerúCámaras²¹, el ritmo de crecimiento de la infraestructura de Salud en el país no crece al mismo nivel que el incremento de la población, lo que conlleva un déficit en los servicios de salud.

La región Piura cuenta actualmente con 511 centros privados²², según informó el Centro de Investigación Empresarial (CIE) de PerúCámaras. Dichos establecimientos tratan de diferenciarse de los centros públicos en aspectos como la calidad de sus servicios, rapidez con la que atienden y mayores servicios auxiliares. A pesar de esto, existen algunos factores limitantes para la construcción de nuevas clínicas como los permisos municipales, que han puesto restricciones para el ingreso de centros médicos, lo cual impide el crecimiento en el sector Salud privado.

Otro limitante son los requerimientos, las exigencias y las prohibiciones que establecen las municipalidades. De ahí viene el caso de las aseguradoras que adquirieron edificios que contaban con permiso, la zonificación y las licencias necesarias para operar, las mismas que se han encargado de remodelar o reconstruir y mejorar las clínicas ya establecidas. Este es el caso de la Clínica San Miguel, La Clínica Belén, La Clínica Miraflores.

¹⁹ Fuente : http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/hospital3/informe_final.pdf

²⁰ Establecimiento de salud que pertenece al tercer nivel de atención, brindando atención integral ambulatoria y altamente especializada, con énfasis en la recuperación y rehabilitación de problemas de salud a través de unidades productoras de servicio salud médica, quirúrgica de alta complejidad.

²¹ Fuente:<http://gestion.pe/suplementos/infraestructura-salud-no-crece-al-nivel-poblacion-2141686>

²² Fuente: <http://gestion.pe/suplementos/infraestructura-salud-no-crece-al-nivel-poblacion-2141686>

Por otro lado, también se puede identificar el tiempo de servicio de atención, como elemento que muchas veces provoca malestar en los pacientes.

2.3.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Uno de los aspectos claves del entorno es el sector donde compite la empresa. Conocer las reglas del juego de la industria donde se desenvuelve le permite al negocio desarrollar las estrategias más adecuadas con el fin de tener una posición competitiva y sólida en el nivel socioeconómico B y C.

A continuación se busca identificar las características predominantes de este sector a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Existen dos tipos de proveedores con poderes de negociación distintos:

En el primer grupo se encuentran los proveedores de medicamentos e insumos médicos, en los cuales los proveedores de la Clínica Carita Feliz son:

Laboratorio Química Suiza, quien es el líder en el mercado de los productos e insumos médicos a nivel nacional, viene trabajando con la Clínica hace diez años, siendo la negociación alta debido a que el laboratorio tiende a fijar el precio de los medicamentos.

Distribuidora Farmacéutica La Libertad S.R.L, se encarga de distribuir medicamentos a farmacias, boticas e instituciones de salud en el norte del Perú, el poder de negociación es medio debido a que el cliente negocia los productos que se solicitará a cambio de tener un contrato de permanencia con la distribuidora.

Según la entrevista realizada en Marzo del 2016 a la Química Farmacéutica Selma Galdo Jarufe y al director médico de la Clínica el doctor Litner Franco,

En el segundo grupo se encuentran los de material médico quirúrgico e instrumental, el poder de negociación es baja debido a que los proveedores establecen el precio sin que haya posibilidad de que el cliente pueda negociarlo, este es el caso de Promaster S.R.L, empresa especializada en el rubro de importación de equipos médicos, siendo el único proveedor de la Clínica Carita Feliz.

- **Poder de negociación del cliente:**

Los usuarios no tienen poder de negociación, pues, en la búsqueda de obtener un mejor servicio y solucionar su problema de salud, están dispuestos a pagar el precio que las clínicas establecen, según la entrevista que se tuvo en enero del presente año con el Dr. Ricardo Olea Zapata, Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría-Filial Piura. Además, según el estudio de mercado que realizó la clínica en el año 2014, el 75 % de las madres encuestadas están dispuestas a pagar el precio de consulta a cambio de una buena atención médica e infraestructura. Por lo tanto, la capacidad de los clientes para la negociación es baja.

- **Rivalidad entre los competidores:**

En la provincia de Piura existe un elevado número de competidores directos e indirectos para el servicio de salud.

El competidor directo es el centro médico Mundo Pediátrico, que ofrece servicios de atención ambulatoria. Por otra parte, se tiene como competidores indirectos a las clínicas, centros médicos privados de atención general, e instituciones de salud del sector público. Entre las clínicas se tiene a clínica Internacional – San Miguel, clínica Auna y Clínica Sanna, las cuales ofrecen una buena infraestructura, buena atención médica que de acuerdo al focus realizado, estas son las principales factores al momento de decidir el lugar donde el infante será atendido.

Por lo tanto, se concluye que entre las clínicas se tiene un alto grado de rivalidad.

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:**

Este escenario muestra que el nivel de amenaza de esta fuerza competitiva es intermedio.

Dentro de las principales barreras de entrada se destacan:

- (1) Altos niveles de inversión para la puesta en marcha de una clínica.
- (2) Competidores reconocidos por su propuesta de servicio diferenciada.
- (3) La especialización, ya que cuando se trata de establecer una clínica especializada, los estándares de acreditación demandan una fuerte inversión y una estructura organizacional seria y profesional.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

La población del nivel socioeconómico C en el que está posicionada la clínica, tienen creencias en asistir a curanderos o hueseros como su alternativa de cura, siendo estos productos posibles sustitutos a la atención que brindan los centros médicos. Por lo tanto la amenaza de productos

sustitutos es baja según la entrevista del doctor Litner Franco Palacios, director médico de la Clínica Carita Feliz.

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se identificaron las oportunidades y amenazas del nuevo proyecto.

- **Oportunidades:**

Las oportunidades identificadas son:

1. No existe en Piura, un servicio de salud integral en la atención al infante, según el estudio de mercado realizado por la Clínica Carita Feliz en el 2014.
2. Insatisfacción en la atención de salud por instituciones públicas, según el diario Gestión en abril del 2015, en el cual se indicó que en este sector se cuenta con tres camas por cada 10,000 habitantes.
3. De acuerdo al focus realizado en Julio del 2015, hay una preferencia por atenderse en clínicas y se muestra una mayor preocupación por el cuidado de la salud de la familia.
4. Tendencia creciente de la población de un 0.9 % anual²³ entre el periodo 2010 a 2015.
5. Acceso a la tecnología.

- **Amenazas**

Las amenazas identificadas son:

1. Clínicas privadas con buen posicionamiento de mercado.
2. Posible ingreso de nuevos competidores.
3. Las clínicas cuentan con profesionales en pediatría.

2.3.2. Análisis interno de la Clínica Pediátrica Carita Feliz

2.3.2.1. Cadena de valor

Para el análisis interno se ha utilizado la herramienta de la cadena de valor, cuya finalidad es identificar la ventaja competitiva que agreguen valor para el negocio.

La Clínica Pediátrica Carita Feliz nació con la idea de brindar un servicio exclusivo de atención a la población infantil, constituyéndose como la única clínica pediátrica especializada en la región Piura.

Las actividades primarias y de apoyo del centro son descritas a continuación:

²³ Fuente: INE 2015- Tasas de Crecimiento de la Población por Departamento.

- **Actividades primarias**

- **Logística:**

El servicio de atención durante la primera cita es importante debido a que brinda la posibilidad de asegurar la fidelidad del cliente. La calidad, eficiencia y recursos juegan un rol clave dentro de este proceso. Es por ello que la clínica busca que el trato sea cordial y directo.

Según los datos que nos proporcionó la administradora de la clínica del buzón de sugerencia, aproximadamente de tres a cinco madres al mes se quejan de la atención que no han sido cordiales y/o amables.

- **Procesos:**

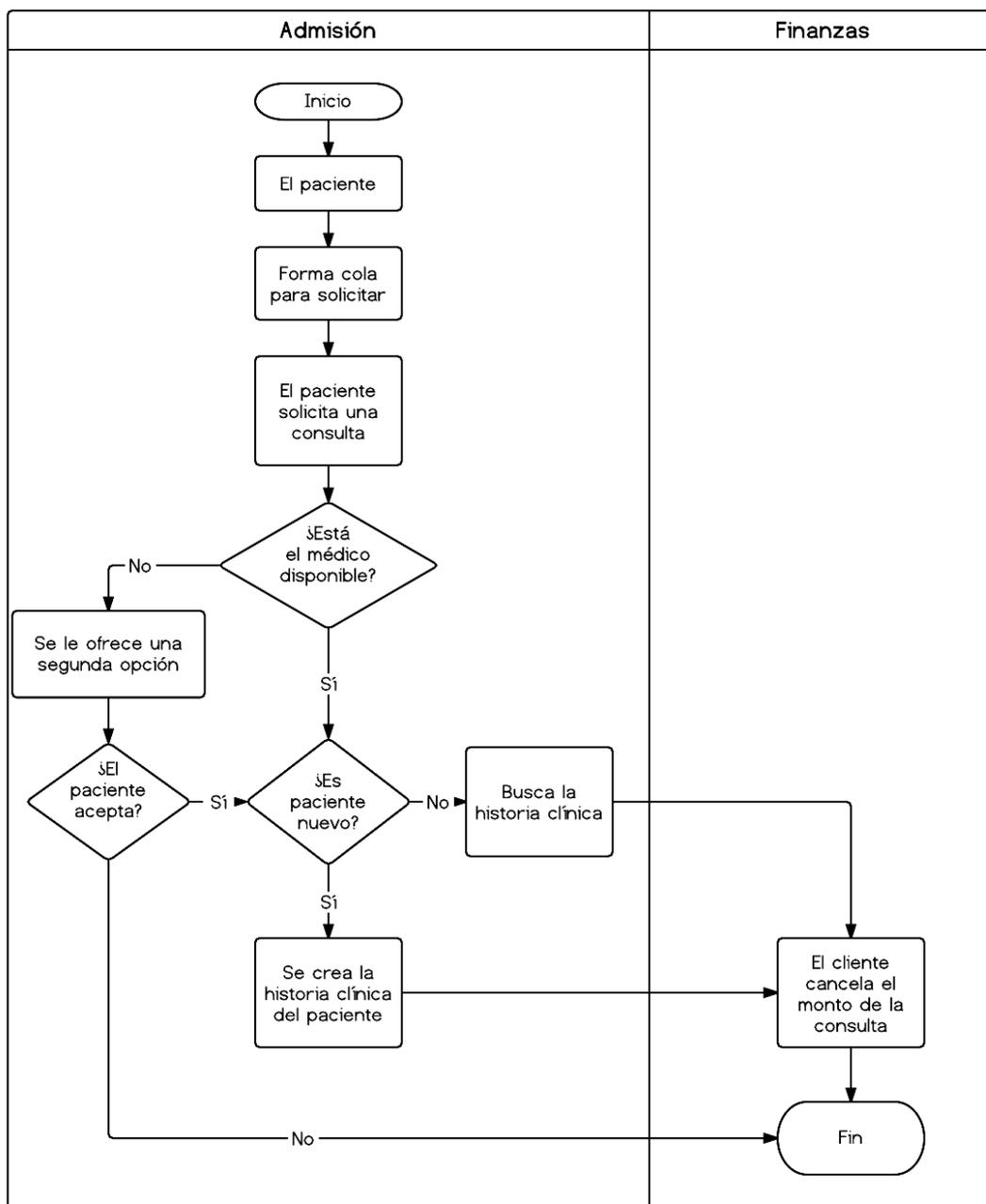
Entre los procesos críticos del Grupo Carita Feliz, se han considerado los siguientes:

PROCESO PARA OBTENER CITA MÉDICA

Para que el paciente pueda acceder a una consulta médica, debe acercarse al establecimiento y reservar una cita. Dicho acto puede tomar aproximadamente unos diez minutos de espera si hubiese cola, asimismo, deberá esperar a que su historia clínica sea ubicada y en caso no tuviera, se procederá a crear una, en el cual la secretaria la pregunta a los padres los datos personales de ellos y del niño.

Este resulta crítico dado que posterior a este proceso el paciente vuelve a esperar por su consulta, por lo que cuanto más prolongado sea el tiempo de espera, la satisfacción del cliente se verá disminuida.

PROCESO DE ADMISIÓN



PROCESO DE CONSULTA MÉDICA

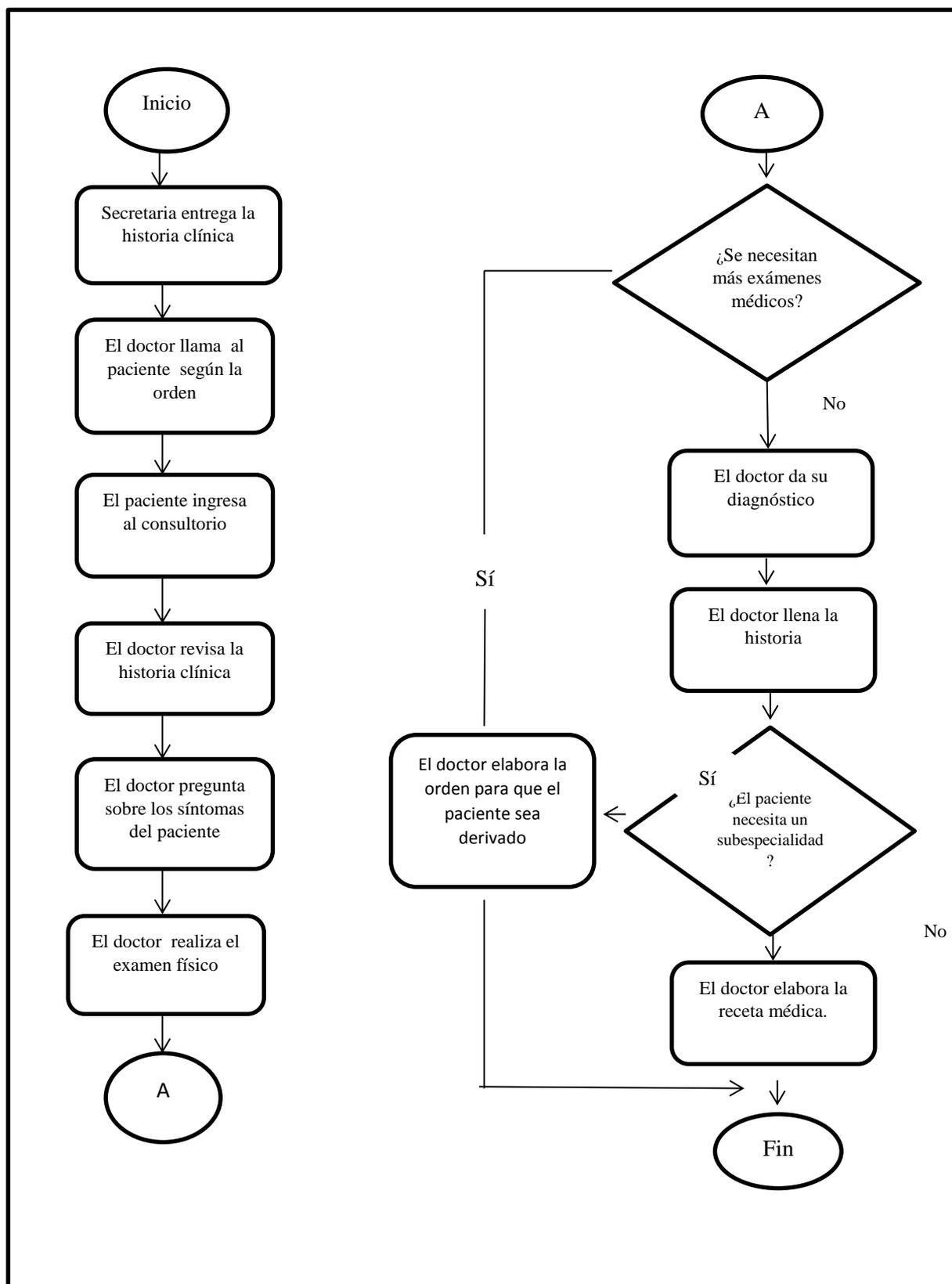
La calidad del servicio depende principalmente de que el paciente sea atendido de la mejor manera por el médico y que su salud pueda ser restaurada lo más pronto posible.

Por lo cual, la manera en que este proceso se lleva a cabo es crítico para la empresa, debido a que el paciente espera hasta una hora para poder ser atendido puesto que el médico no llega a la clínica a la cita pactada.

Hay pacientes que no toleran más de treinta minutos de espera y optan por pasar por otro médico.

La asistencia médica se debe realizar sin negligencia alguna, el pediatra debe informarse de las posibles alergias o enfermedades crónicas que pueda padecer el paciente y exija una atención especial.

En caso que tras un examen físico el médico requiera exámenes más precisos, se encargará de derivar al paciente a laboratorio o en caso requiera un médico especialista, lo derivará al médico correspondiente.



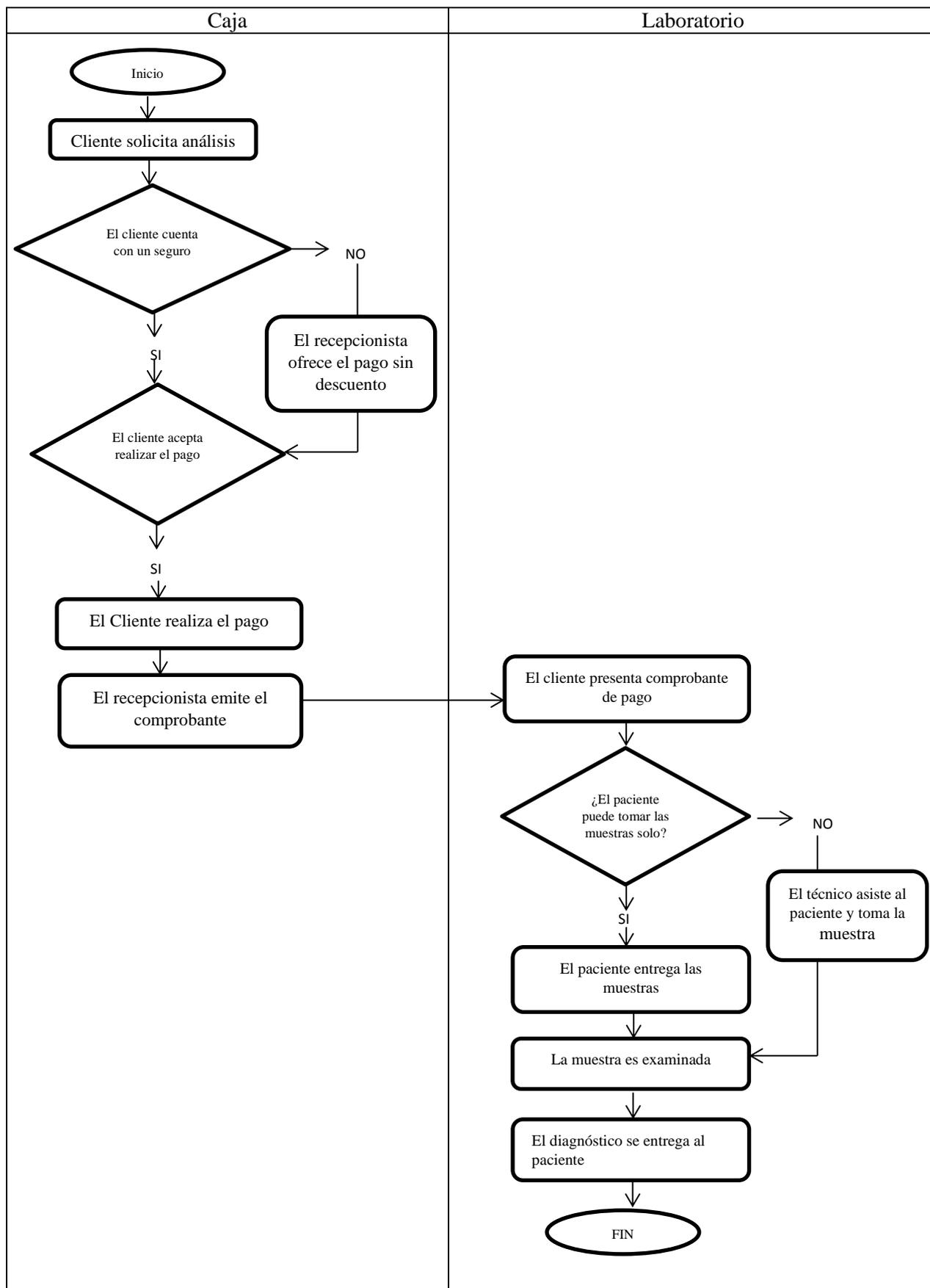
DIAGNÓSTICO DE EXÁMENES DE LABORATORIO

Muchas veces un examen físico no basta para obtener el diagnóstico del paciente, por tal motivo es necesario que se practiquen exámenes más específicos, los cuales están a cargo del área de laboratorio, cuyo rol resulta bastante importante. Sobre todo, debe procurar que los resultados sean obtenidos en un breve tiempo para un buen diagnóstico, dado que si las muestras están expuestas mucho tiempo en el ambiente, estas adquieren nuevas bacterias que pueden afectar los resultados.

Los resultados de los análisis se entregan entre tres a cinco días y el paciente se debe acercar a solicitarlo. Los procedimientos del laboratorio son los siguientes:

- Hemograma
- Exámen de orina
- Urocultivo
- Parasitológico
- Teste de Graham

A continuación se detalla el proceso de laboratorio.



– **Marketing y Ventas:**

La actual clínica ofrece la tarjeta Feliz Card, la cual otorga a su usuario descuentos por cada uno de los servicios de la clínica por el periodo de un año. El costo de su adquisición es de S/ 75.00.

Las campañas publicitarias son esporádicas, mayormente la publicidad se realiza dentro de las propias instalaciones de la clínica, la herramienta que utiliza es de merchandising. Sin embargo, el mejor marketing que se ha dado en la clínica es el boca a boca, el cual consiste en que un cliente ha recomendado a un familiar o amigo la experiencia que ha tenido del servicio.

• **Actividades de Apoyo**

– **Abastecimiento:**

Corresponde al abastecimiento de los medicamentos, material médico-quirúrgico e instrumental y otros insumos médicos que son utilizados por los profesionales de la salud para la prestación del servicio.

Estos representan para la empresa el 20% de sus costos de producción. En este sentido, su adquisición en bloque nos ayudará a reducir costos, así como la negociación con los proveedores (la industria farmacéutica) para el pago al crédito, de manera puntual y oportuna.

– **Infraestructura:**

La clínica cuenta con un local propio, con un diseño arquitectónico acorde a la prestación de servicios, sin embargo con el transcurso de los años el número de pacientes ha aumentado: actualmente se atiende a 110 pacientes por día.

Esto ha causado que las instalaciones sean el principal problema de la clínica ante la creciente demanda, provocando un hacinamiento en los pasillos que causa molestias entre los pacientes e impide que puedan atender a nuevos posibles clientes.

– **Gestión de Recursos Humanos:**

- ✓ La clínica actualmente cuenta con 22 trabajadores en el sistema de planillas.
- ✓ La empresa se rija a la norma de Seguridad y Salud en el trabajo, en el cual los trabajadores reciben 4 capacitaciones obligatorias al año.
- ✓ Las funciones establecidas en cada puesto de trabajo no son cumplidas por algunas áreas, tal es el caso del personal de admisión que no realiza correctamente el llenado de historias

clínicas. Ello ocasiona que el área de facturación sea la que corrija los errores cometidos.

- ✓ Por otro lado, el personal de mantenimiento no se encuentra motivado por los trabajos que realizan, esto causa que las demás áreas se quejen de la falta de compromiso.

- **Desarrollo de Tecnología:**

La tecnología en salud incluye tanto los equipos y dispositivos, como los sistemas de organización, los recursos humanos, los procesos y los sistemas de información (ONU, 2011).

La clínica Carita Feliz cuenta con un sistema informatizado que facilita el monitoreo de las actividades y es una herramienta fundamental en la toma de decisiones. Cuentan con software de contabilidad, administración y gerencia, archivo de historias clínicas y de farmacia, lo que permite consolidar la información y resumirla en el reporte gerencial.

En lo que respecta a equipos, la tecnología que se utiliza es adecuada para los servicios que brindan. El servicio de tópicos cuenta con nebulizadores de última generación ultrasónicos, entre los equipos de monitoreo cuentan con oxímetros de pulso de última generación totalmente digitales, para el cumplimiento de las terapias cuentan con bombas de infusión.

Lo que respecta a laboratorio, cuenta con equipos nuevos y automatizados, que permiten una rapidez y precisión de las pruebas diagnósticas.

La tecnología en la logística de entrada comprende la estandarización de procedimientos y el uso de historia clínica digital integrada, a través de un software que integrará la información operativa y contable de la empresa.

2.3.2.2. Indicadores técnicos y económicos de la organización

Según la memoria anual de la Clínica, que consiste en una recopilación de los sucesos como estadísticas de consultas, pacientes particulares, facturación mensual, datos de farmacia, laboratorio y servicios auxiliares que haya tenido la clínica, se tiene lo siguiente:

Tipo de indicador	Situación actual
Consultas	Haciendo un comparativo respecto al 2014, las consultas han aumentado de 32 663 consultas ²⁴ a 36 552 para el año 2015.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se implementó el programa con la información del laboratorio. ✓ Se implementó un sistema de seguridad a través de cámaras en los diferentes servicios y ambientes de la clínica. ✓ Se han reemplazado algunos equipos de cómputo obsoletos. ✓ Se ha realizado el mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo. ✓ Los ambientes de consultorio están conectados a la red.
Utilidad	El resultado económico y financiero del período 2015 de la Clínica Pediátrica Carita Feliz se puede medir en base a las utilidades netas y el nivel patrimonial obtenidos al 31 de diciembre del año que terminó, el cual tuvo un monto de S/361,087.91. Lo que indica que tuvo un incremento ²⁵ del 47% comparativamente con el año anterior.
Patrimonio	El patrimonio se ha incrementado de S/ 1'138,629.43 al cierre del año 2011 a S/ 3'063,011.00 del 2015 ²⁶ . Esto implica un mejoramiento del 169% del valor de las participaciones de los socios.

²⁴ Memoria anual 2014 - Clínica Carita Feliz.

²⁵ Memoria anual 2015 – Clínica Carita Feliz.

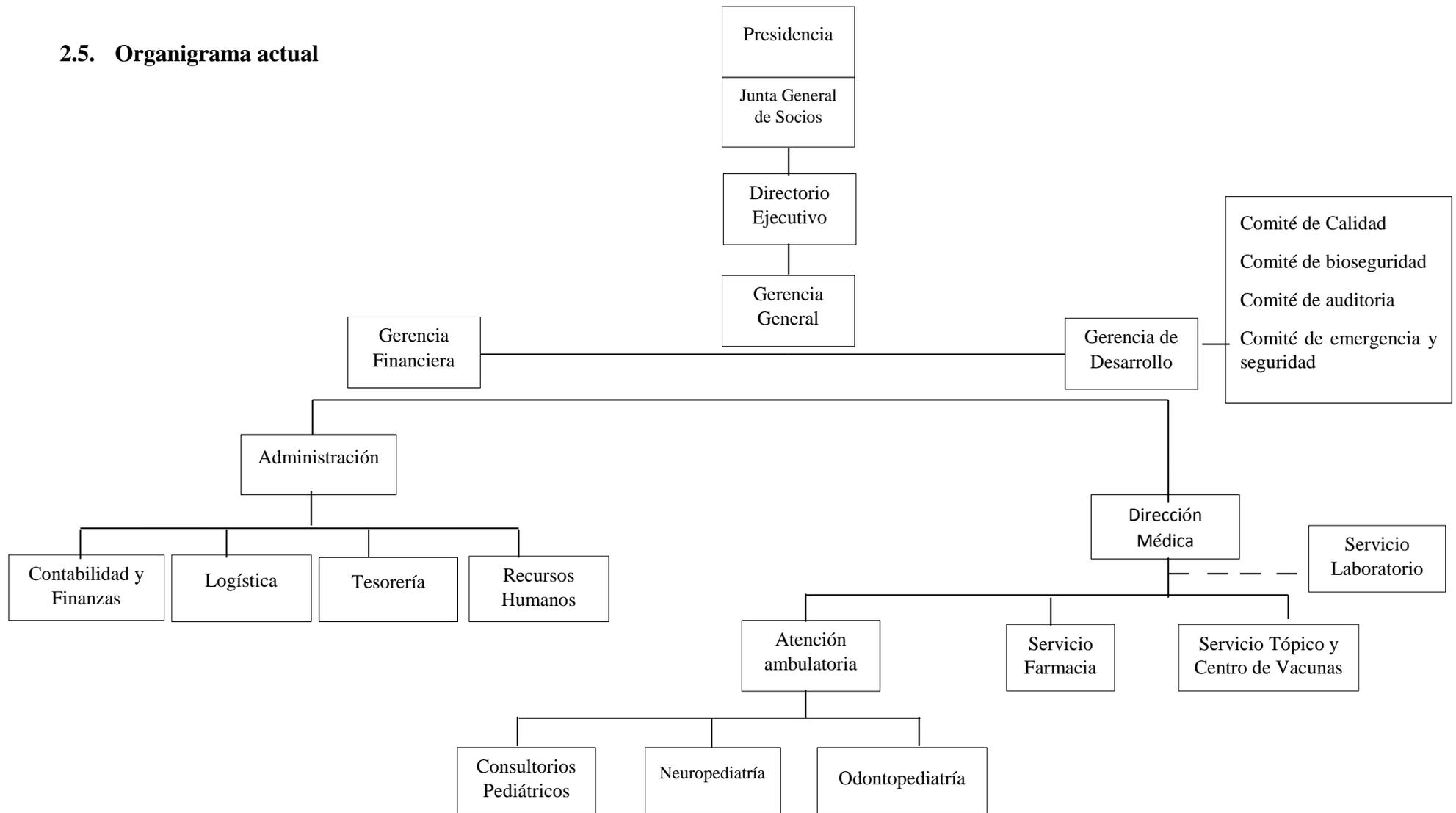
²⁶ Memoria anual 2015 – Clínica Carita Feliz

2.4. Regulación y normatividad

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

- **Registro de Funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud. Dirección Regional de Salud-Piura.-** Ley General de Salud N° 26846, disposiciones Complementarias y Finales, Título Preliminar parte VI. Decreto Supremo N° 013-2006 Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo.
- **Categorización y registro de los establecimientos de Salud del Sector No Público.-** Texto Único de Procedimientos Administrativos-Ordenanza regional N° 018-2003/GRP-CR; resolución Ministerial N° 701-2004/MINSA del 13 de Julio del 2004, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N°27867; Resolución Ejecutiva Regional N° 859-2004/Gobierno Regional Piura-PR; Resolución Ejecutiva Regional 537-2008/Gobierno regional Piura-PR.
- **Registro de Establecimiento Farmacéutico, otorgado por la Dirección de Medicamentos, insumos y Drogas de la Dirección Regional de Salud de Piura.-** De conformidad con lo dispuesto por D.S. N° 010-97-SA y R.D. N° 0389-97-DG-DIGEMID y R.E.R N° 1071/03-GOB.REG.PIURA-PER
- **Licencia Municipal de Funcionamiento.-** De conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 23853. Obligados a presentar la Declaración Jurada Anual Simple de permanencia en el giro autorizado, de acuerdo al Art. 71 de la Ley N° 27180.
- **Autorización de Anuncio Publicitario.-** Otorgado por la Municipalidad de Piura, específicamente por la División de Licencias y Control Urbano de acuerdo a las características exigidas por la Resolución Municipal correspondiente.
- **Plan de Seguridad y Evacuación de Emergencia, orientado en el desarrollo de la acciones sobre prevención de desastres.-** Decreto Ley 19338-Ley del sistema Nacional de defensa civil y sus modificatorias: Decreto Legislativo N° 442, Decreto Legislativo N° 735 y 905. Asimismo Decreto Supremo N° 005-88SGMD-Reglamento Nacional de defensa Civil; Reglamento de Inspecciones Técnicas de defensa Civil D.S. N° 066-2007-PCM.
- **Plan de Manejo de Residuos Sólidos.-** Ley General de Residuos Sólidos N° 27314, Art. 4.
- **Certificado de Seguridad de Detalle en Defensa Civil.-** Es decir, cumplir con las Condiciones de Seguridad en los establecimientos exigidas en la Normatividad de Seguridad de Defensa Civil vigente. D.S. N° 013-2000-PCM.

2.5. Organigrama actual



Las variables más relevantes, a modo de conclusión:

Fortalezas

- Equipo gerencial capacitado y comprometido con experiencia en la prestación de servicio de salud privado.
- Staff de pediatras con experiencia en atención al infante.
- Respaldo financiero del grupo empresarial Carita Feliz.
- Implementación de un sistema de contabilidad integrado a los sistemas de caja, admisión, farmacia y tópico, de los cuales se migra la información de ventas y compras, facilitando el registro contable y dando tiempo a la revisión correspondiente.
- Consultorios equipados para la atención del infante.

Debilidades

- Tecnología de información no desarrollada.
- Los procesos administrativos no son completamente integrados, los cuales hacen que el proceso de la toma de decisiones sea lento.
- Infraestructura con mayor hacinamiento de los consultorios en horas punta y en meses de mayor demanda.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación exploratoria

3.1.1. Datos secundarios

La clínica Carita Feliz nos proporcionó la data del lugar de procedencia de los pacientes del año 2014, en el cual predominan pacientes procedentes de Piura y Castilla con un 75 % (véase anexo N° 1).

La Clínica Carita Feliz realizó un estudio de mercado en el 2014, en el cual se encuestó a 350 madres y padres que tengan hijos menores de 14 años, las encuestas fueron realizadas en la provincia de Piura.

Los resultados que se obtuvieron al final del estudio del mercado fueron los siguientes:

- Se encuentra posicionada como una clínica orientada a madres de familias de ingresos medios. Asimismo se verificó que el poder de decisión al escoger el centro médico para atender a un menor es mayoritariamente de la madre (83 %), en menor medida el poder es de los padres (13%) y familiares (4 %). (Véase Anexo N° 2).
- De los 350 encuestados, 117 han asistido a la clínica Carita Feliz. Estos reconocen que lo que destaca del servicio es la confianza que los médicos les transmiten.
- La demanda para el 2011 fue de 73,063 pacientes, que comprende a niños de 0 a 14 años. Este cálculo fue realizado de la siguiente manera:

Población de distritos en estudio: Piura, Castilla, Catacaos, La Unión, La Arena, Sullana y Sechura que totaliza 220, 203 niños con edades entre 0 y 14 años del NSE B y C.

Porcentaje de encuestados cuya frecuencia con que acuden a un centro médico pediátrico es ocasional, varias veces al año y que representa un enfoque moderado: el 47.4% tiene ingresos de hasta S/600.00 mensual, mientras el 70.0%

tiene ingresos de hasta S/1,800.00 mensual. El porcentaje de personas que acuden ocasionalmente es 33.18%

La demanda estimada sería: $220,203 \times 0.474 \times 0.70 = 73,063$ niños de 0 a 14 años.

3.1.2. Datos primarios: Focus group

3.1.2.1. Objetivos del focus group

- a) Identificar los principales servicios y productos requeridos por las madres.
- b) Definir las características que debería tener el nuevo proyecto con el fin de conseguir la preferencia de los segmentos de mercado seleccionados.
- c) Conocer la percepción de las personas acerca de la empresa.
- d) Conocer las tarifas de los servicios establecidos en la clínica Carita Feliz.

2.4.1.1. Proceso y análisis del focus group

Se utilizó una guía de focus group, para que el moderador tuviera en cuenta los puntos más importantes a tratar en cada conversación. (Véase Anexo N° 3)

El primer focus group realizado tuvo la participación de seis asistentes conformado por madres de familia del NSE C, con hijos menores de 10 años que hayan sido atendidos en la clínica Carita Feliz.

En esta evaluación se concluyó que las madres prefieren acudir a clínicas particulares que a hospitales debido a que consideran que las clínicas ofrecen un servicio de calidad y un mejor trato del pediatra al infante.

Por otro lado las madres se encuentran conformes con el servicio que brindan los pediatras de la clínica Carita Feliz, en cual resaltan su profesionalismo y la confianza que les transmiten. Sin embargo hacen hincapié en que se debe solucionar el déficit en la infraestructura que presenta la clínica actualmente.

Las madres entrevistadas aprobaron la idea del nuevo proyecto de la clínica Carita Feliz, en el cual expresaron sus opiniones sobre los nuevos servicios que brindará la clínica.

El segundo focus group realizado tuvo la participación de seis asistentes conformado por madres de familia del NSE B, con hijos menores de 10 años.

Aquí se concluyó que las madres asisten a clínicas privadas por la atención y la infraestructura que presentan las mismas como es el caso de la clínica Belén, clínica San Miguel y clínica Miraflores. Asimismo señalaron que en la clínica Carita Feliz existe una aglomeración de pacientes debido a que no cuenta con una infraestructura adecuada. Igual que en el primer focus group, las madres también aprobaron la idea del nuevo proyecto de la clínica Carita Feliz.

3.2. Diseño de la investigación descriptiva

3.2.1. Determinación del método para recopilación de datos: Encuesta

El método utilizado fue la encuesta personal, que es el método de investigación cuantitativa en el cual un encuestador administra y registra las respuestas en el cuestionario brindadas por el encuestado. (Véase Anexo N° 4)

3.2.2. Objetivos del cuestionario

- a) Analizar el comportamiento de las madres respecto al servicio de atención médica actual de la clínica Carita Feliz.
- b) Determinar mediante la prueba de concepto si el proyecto tendría aceptación en la provincia de Piura.
- c) Estimar el promedio de veces que asisten a una atención médica para el niño.
- d) Analizar el servicio de atención médica con seguro.
- e) Identificar los medios de comunicación más apropiados para llegar a los clientes.
- f) Conocer la disposición a pagar por una consulta pediátrica.
- g) Estimar la demanda potencial.
- h) Identificar los lugares donde se atiende al infante.
- i) Evaluar las debilidades y fortalezas de la competencia.

3.2.3. Análisis de los resultados

Los resultados del estudio de mercado han permitido identificar una demanda insatisfecha en el público objetivo para las atenciones médicas de control pediátrico.

El público objetivo, madres con hijos menores de 18 años del nivel socioeconómico B y C, acuden mayormente a los servicios médicos particulares, incluyendo las clínicas y médicos particulares. Este grupo investigado guía sus preferencias en las características del servicio como la calidad, el trato, tiempos de espera, entre otros. En cambio, no toman tanto en cuenta los costos de dichos servicios médicos.

Los resultados del estudio también dejan entrever que el aspecto que más les gusta a los clientes que acuden al médico particular o a clínicas privadas son el

tipo de atención que brinda el médico, la infraestructura y los horarios, es por tales factores que no acuden a hospitales.

A las madres que han acudido a la clínica Carita Feliz les agradó la atención del pediatra y el horario de atención, mientras lo que les disgustó fue la infraestructura del local y la atención del personal de apoyo administrativo.

El medio por el cual se enteraron de la clínica Carita Feliz fue a través del marketing boca a boca, siendo esta la mejor estrategia de publicidad que ha tenido la clínica durante los últimos años.

Los resultados dejan en claro que la clínica Carita Feliz, tiene una participación de aproximadamente 18 % en la prestación de los servicios de salud. (Véase Anexo N° 5- Tabla 11)

Del resultado de las encuestas se ha podido definir que las madres encuestadas aprobaron la idea del nuevo proyecto de la clínica Carita Feliz, concluyendo que el 83% podrían asistir a la nueva clínica ambulatoria por los servicios que implementaría. (Véase Anexo N°5- tabla 20)

Además señalaron que en cuanto a los precios que debería tener la consulta, las madres consideran que debería ser de 100 soles como máximo para que puedan acudir. (Véase Anexo N° 5- tabla 21)

3.3. Determinación de la Oferta

El resultado del estudio de mercado muestra que los servicios médicos en general vienen siendo ofrecidos por diferentes establecimientos de salud en el departamento de Piura, los cuales brindan también el servicio médico pediátrico.

En la siguiente tabla se puede observar que el mercado de Piura, cuenta con tres hospitales, once centros médicos, dos policlínicos, y siete clínicas.

Tabla de Prestadoras de Servicio de Salud

Prest. de Salud	de	HOSP	C.M.	Policlínico	Clínica	Total
ESSALUD		2	6	0	0	8
FF.AA. Policial	y	1	0	2	0	3
Servicios Privados		0	5	0	7	12
Total		3	11	2	7	23

Fuente: OVSP DIRESA Piura 2014

Para la determinación de la oferta, en el estudio de mercado se consideró el siguiente razonamiento: la mayoría de los médicos pediatras trabajan para el sector público, ya sea en hospital, centro de salud, y/o hospitales del seguro social ESSALUD.

De modo que disponen de 5 horas diarias para la atención privada en su consultorio particular, clínicas o centro de salud privado.

Asimismo, por cada hora puede realizar 3 atenciones eficientemente y con la calidad exigida. Para la estimación de la oferta se considera que trabajan 25 días cada mes, un periodo total de 11 meses al año.

Por ello los resultados del estudio de mercado indican que la oferta de atenciones del control pediátrico es de 148, 500 atenciones al año. (Véase Anexo N° 6 – tabla 23)

En la siguiente se resumen el total de atenciones que se ofrece al año por especialidades netamente pediátricas. (Véase Anexo N° 6)

Estimación de la Oferta	
Especialidades	Atenciones al año
Consulta Pediátricas	148, 500
Neurología Pediátrica	4, 125
Cardiología Pediátrica	No hay especialidad en Piura
Oftalmología Pediátrica	148,500
Dermatología Pediátrica	No hay especialidad en Piura
Odontología Pediátrica	11, 000

3.4. Estimación de la demanda

Para el análisis de la demanda del sector, primero se ha tomado en cuenta la población de menores de 18 años del sector socioeconómico B y C del distrito de Piura y Castilla, según APEIM (2015), es de 31.89 %. Dicha estimación se ha multiplicado por los resultados de la encuesta, el cual arroja que el promedio de veces que un paciente acude a una consulta son 4 veces al año y por la participación de mercado que tiene las clínicas particulares en el distrito de Piura y Castilla. Esta da como resultado 93,585.72 atenciones al año. (Véase tabla del Anexo N° 7)

En la siguiente tabla se muestra la demanda Infantil que posee cada clínica a través de su participación de mercado la cual se obtuvo a través de los resultados de la encuesta realizada.

Demanda	Participación de Mercado	%	Atenciones
Infantil del NSE B y C	Clinica San Miguel	33.8%	31,631.98
	Clínica Auna	25.1%	23,490.02
93,585.72	Clínica Carita Feliz	18.5%	17,313.36
	Clínica Sanna - Belen	17.4%	16,283.92
	otros	5.2%	4,866.46

A partir de la aproximación de la demanda pediátrica se ha calculado la demanda por cada servicio que ofrecerá el nuevo proyecto, para ello se ha tomado en cuenta el perfil epidemiológico de cada uno según Asis Regional de Piura.

Se consideró tomar los datos a partir de la demanda infantil debido a que todos los niños pasan por un control al servicio de pediatría y luego son derivados a las especialidades que corresponda.

Porcentaje Epidemiológico de Niños y Adolescentes de 0 a 17 años de edad.			
	Servicios	Porcentaje	
Demanda Infantil del NSE B y C : 93,585.72	Neurología pediátrica	5.0%	4,679
	Cardiología pediátrica	6.2%	5,802
	Oftalmología	6.0%	5,615
	Dermatología pediátrica	11%	10,294
	Odontología pediátrica	23.4%	21,899
	Tópico	40%	37,434
	Laboratorio	40%	37,434
	Internamiento	20%	18,717

Fuente: Análisis de la situación de salud de Piura 2014 – Asis Regional de Piura.

La demanda potencial que tendrá la clínica se incrementaría a un 26%, que corresponde a las personas que respondieron que “definitivamente sí” asistirían a la nueva clínica ambulatoria. Aquellas especialidades que no se ofrecen en Piura, se asume que la Clínica Carita Feliz las toma a su totalidad.

Demanda Potencial de la Clínica Carita Feliz		
Servicios	Demanda del Sector	Demanda Potencial
Consultorios Pediátricos	93,585.7	24,332.29
Neurología pediátrica	4,679.3	1,216.61
Cardiología pediátrica	5,802.3	1,508.60
Oftalmología	5,615.1	1,459.94
Dermatología pediátrica	10,294.4	2,676.55
Odontología pediátrica	21,899.1	5,693.76
Tópico	37,434.3	9,732.92
Laboratorio	37,434.3	9,732.92
Internamiento	18,717.1	4,866.46

Fue

nte: Elaboración Propia.

Cantidad de personal que requerirá la nueva clínica ambulatoria

Para hallar la cantidad de médicos, enfermeras, técnicos y personal que requerirá la nueva clínica en sus servicios, se ha realizado un cálculo que considera la jornada laboral anual y el promedio de atenciones por día (Véase anexo 8). Por tanto, para satisfacer la demanda potencial del NSE B y C se necesitará lo siguiente:

1. Será necesario contar con 3 médicos más de los que actualmente tiene la clínica. Es decir, un total de 13. (Véase anexo 8 – tabla 31)
2. Para satisfacer el servicio de neurología pediátrico se contará con 1 neurólogo especialista en pediatría. (Véase anexo 8 – tabla 32)
3. En consultorio de cardiología se contará con 1 cardiólogo pediátrico. (Véase anexo 8 – tabla 33)
4. En consultorio de Oftalmología pediátrica se contará con 1 oftalmólogo. (Véase anexo 8 – tabla 34)
5. En consultorio de dermatología la clínica decide contar con 1 dermatólogo pediátrico. (Véase anexo 8 – tabla 35)
6. En el servicio de odontología pediátrica será necesario contar con 2 odontólogos pediátricos. (Véase anexo 8 – tabla 36)
7. En el servicio de tópico se contará con 6 enfermeras para satisfacer la demanda del NSE B y C. (Véase anexo 8 – tabla 37)
8. En el servicio de laboratorio se contará con 6 técnicos para satisfacer la demanda del NSE B y C. (Véase anexo 8 – tabla 38)
9. Será necesario contar con 6 enfermeras para el servicio de internamiento. (Véase anexo 8 – tabla 39)

3.5. Participación de mercado de las clínicas que ofrecen servicios médicos pediátricos

Del estudio de mercado se obtuvo una lista de clínicas que ofrecen servicios médicos pediátricos. En la siguiente tabla se presenta la participación de mercado determinada en función a las encuestas realizadas. (Pregunta realizada: A dónde acudiría si su hijo se enferma en el transcurso del mes).

La mayor participación de clínicas la tiene la clínica San Miguel con un 33,8%, mientras que la clínica Carita Feliz tiene una participación de 18,5%. (Véase Anexo N° 9 - tabla 40)

CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING

4.1. Estrategia de marketing: Posicionamiento

El posicionamiento de la clínica girará en torno a la ventaja competitiva. Esto consiste en brindar un servicio integral al infante con alta especialización y calidad de atención en la ciudad de Piura para el NSE B y C. Para ello será necesario establecer la estrategia de promoción que tendrá como fin dar a conocer los servicios que brindará Carita Feliz.

Los principales atributos que sustentarán este posicionamiento son: profesionales de renombre dentro de la ciudad, ambientes acondicionados para el confort del niño, equipos de última tecnología y un trato amable.

4.2. Objetivo de plan de marketing

Según lo conversado con la administradora, la Sra Diana Monteza Chanduvi, nos informó que el directorio se ha trazado como meta para la nueva clínica captar el 20 % de participación de mercado (niños del NSE B y C) durante el primer año de operación.

4.3. Estrategia de precios

La estrategia de precio será fijada en función a la competencia, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla. Precio según entorno competitivo

		INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	
		DÉBIL	ELEVADA
VALOR PERCIBIDO POR EL PRODUCTO	ELEVADA	MONOPOLIO U OLIGOPOLIO DIFERENCIADO	COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA O IMPERFECTA
	DÉBIL	OLIGOPOLIO INDIFERENCIADO	COMPETENCIA PURA O PERFECTA

Fuente: Kotler – Fundamentos de Marketing

De acuerdo a la tabla del precio, según entorno competitivo, la nueva clínica se encontraría en el sector de oligopolio indiferenciado debido a que el valor percibido por el producto es débil a causa de que las clínicas ofrecen el mismo confort, horario de atención y cuentan con médicos especialistas.

Por otra parte, la intensidad de la competencia es débil debido a que son pocas las clínicas con las que cuenta Piura. No existe una guerra de precios ni de publicidad intensiva y, tras el proyecto, la nueva clínica ambulatoria no tendría un competidor directo dado que estaría especializada en el rubro de atención a los niños.

Por lo tanto, la estrategia más adecuada es la alineación con el líder. Es decir, será lanzada a un precio similar a las clínicas San Miguel y la clínica Auna –Miraflores, que tras el estudio de mercado realizado se les identificó como líderes en el rubro de sector salud privado en el departamento de Piura.

En la siguiente tabla se muestra los precios de consultorios y de hospitalización de las clínicas que se encuentra en el distrito de Piura y Castilla. Además, se muestra el precio que tendría la nueva clínica Carita Feliz con los servicios que ofrecería, tomado en base a los precios que tienen las clínicas líderes.

	1°	2°	3°	4°
Consultorios	Clínica San Miguel	Clínica Miraflores	Clínica Belén	Clínica Carita Feliz
Pediátrico	120	100	100	100
Neurología pediátrica	No hay especialidad	No hay especialidad	No hay especialidad	120
Cardiología pediátrica	No hay especialidad	No hay especialidad	No hay especialidad	150
Oftalmología	120	110	120	100
Dermatología	120	126	100	120
Odontología pediátrica	100	No hay especialidad	80	80

Fuente: Elaboración propia.

Se ha creído conveniente alquilar los siguientes consultorios debido a que la clínica ha decidido ahorrarse la inversión de los equipos médicos. Para hallar el precio de alquiler se ha tenido en cuenta el m² de los consultorios y el precio de alquiler de consultorios del sector que oscila entre S/. 150 a S/. 250 el m² según entrevista al Gerente General de la clínica Carita Feliz y Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría- Filial Piura, el Dr. Ricardo Olea Zapata.

Consultorios Pediátricos	N°	M²	Precio de Alquiler (S/.)
Pediátricos	3	15 m	2,000
Neurología pediátrica	1	15m	2,000
Cardiología pediátrica	1	15m	2,000
Oftalmología pediátrica	1	23m	3,000
Dermatología pediátrica	1	8m	1,364
Odontología pediátrica	1	45m	6,000

Fuente: Elaboración propia

Para el servicio de laboratorio que será tercerizado, la clínica ha decidido retenerle el 25% de sus ingresos mensuales. Esto es un acuerdo que se ha establecido entre el Laboratorio Cannata y la clínica, los servicios que ofrecerá el laboratorio estarán dentro de las instalaciones de la nueva clínica Carita Feliz.

Para ello se ha creído conveniente indicar los precios de los principales procedimientos del laboratorio con sus respectivas cantidades. Este último se ha tomado a partir de datos históricos.

Procedimientos	Tarifarios	Cantidades Anuales
Hemograma	S/. 30 .00	3,407
Examen de Orina	S/. 15.00	1,947
Urocultivo	S/ 55.00	1,460
Parasitológico	S/. 12.00	1,460
Test de Graham	S/. 40.00	1,460

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Estrategia de promoción

Considerando el público objetivo al que va dirigido el servicio, se realizará las siguientes herramientas promocionales:

A nivel de canales tradicionales, se trabajará durante los cinco primeros meses (periodo de lanzamiento de la nueva clínica) con dos paneles publicitarios, entrega de volantes en lugares estratégicos de la ciudad, así como publicidad en prensa escrita en el diario Correo para todos los domingos durante tres meses.

El mensaje de comunicación se centrará en reforzar los atributos “servicio integral del infante” y “calidad de atención” en los que se basa el posicionamiento de la clínica.

A continuación se presenta el presupuesto de lanzamiento.

Presupuesto de Promoción de Lanzamiento

Herramientas promocionales	Costos por unidad S/.	Cantidad	Costo total S/.
Paneles	5000	2	10000
Prensa escrita	353 (por día)	48	16944
Folletería	350 (millar)	1	350
Total			27,294

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V ESTUDIO TÉCNICO

5.1. Tamaño óptimo de la planta

El tamaño del terreno es de 750 metros cuadrados, es de forma regular octogonal, cuenta con dos frentes y colinda con propiedades de terceros. Su frente principal da al jirón Huancavelica y su frente posterior abre a la calle Las Acacias. Ambos lados tienen una dimensión de 50.00 ml.

El proyecto se desarrollará en un solo volumen de manera vertical con cinco pisos.

5.2. Localización del proyecto

El edificio de la Nueva Clínica Ambulatoria Carita Feliz está ubicado en la Urbanización 04 de Enero, Jr. Huancavelica N° 1039-1043, en el distrito de Piura, Provincia y Región de Piura.

Su frente posterior da a la calle Las Acacias.

Se ha tenido en cuenta la necesidad propia de este servicio de permitir el acceso de peatones y vehículos. Por el frente principal se encuentra entidades de salud y un parque público, por el frente posterior se tiene viviendas unifamiliares y multifamiliares. En ambos casos se ha buscado mantener el contexto urbano respetando los retiros correspondientes.

5.3. Disponibilidad del personal

Para una operatividad exitosa, se requiere de personal altamente calificado, motivado y leal, que sea persistente a través de los años para hacer las cosas con mayor eficiencia para ofrecer un buen servicio.

Se considerarán las referencias del personal médico y personal experimentado de reconocida trayectoria de la empresa Grupo Carita Feliz SRL.

Asimismo, los médicos que trabajen en la clínica deben estar incorporados al Colegio de Médicos y Cirujanos y las enfermeras y auxiliares de enfermería, al Colegio de Enfermeras del Perú.

Actualmente, la clínica cuenta con 10 médicos y, tras la estimación de la demanda, se requerirá de 3 médicos más dando así un total de 13 médicos pediatras y 5 consultorios para médicos sub-especialistas en pediatría.

Adicionalmente, la empresa contará con personal administrativo conformado 80 trabajadores entre jefes de área, asistentes, técnicos, secretarías y personal de apoyo.

5.4. Equipamiento

Para la ejecución del nuevo proyecto es necesario adquirir equipos médicos, equipos no médicos y mobiliario no médico. (Véase anexo N°10)

5.5. Infraestructura

La actividad a desarrollarse en este terreno corresponde a la de un centro de atención ambulatoria (Primer Nivel de Atención), con un horario de funcionamiento de no más de 24 horas al día, dividido en dos turnos.

Al Municipio le corresponde otorgar la Licencia de Funcionamiento Comercial y a la Gerencia Regional de Salud, la Licencia de Funcionamiento como Centro Médico Especializado en Pediatría.

Es por esta razón fundamental que la organización funcional de los diferentes sectores que conforman la clínica ambulatoria se da a modo de áreas funcionales secuenciales, comunicadas verticalmente por dos escaleras y dos ascensores:

Primer Piso: Admisión, Tópico y Farmacia

Desde el ingreso principal se tendrá el área de admisión general, las oficinas de las compañías de seguros, la farmacia con su almacén. Esta última dispone de un acceso propio por la calle Las Acacias. Asimismo existen accesos y espacios de estacionamiento para un vehículo y, de igual forma, acceso peatonal.

También se tendrá el servicio de cafetería que será tercerizado, además, se hace hincapié que el área de tópico contará con su propia admisión y sala de espera con capacidad para 12 personas, servicios higiénicos y demás ambientes de acuerdo a la norma que se requieran.

Próximo a la zona de espera se ubicarán los SS. HH. Para el público en general (incluyendo facilidades para discapacitados).

Segundo Piso: Consulta general pediátrica y laboratorio

En el segundo piso se contará con 7 consultorios que se distribuirán linealmente.

El laboratorio va a disponer de su propia área de admisión, donde también se entregarán los resultados. Además, contará con un ambiente de toma de muestras, un vestidor de personal, baño y área de laboratorio propiamente. Adicionalmente, se ha considerado una sala de juegos y ambientes de apoyo.

Tercer Piso: Consulta pediátrica especializada

La organización es bastante similar a la del segundo piso, con la diferencia que en este nivel los consultorios serán de pediatría y especializados. En total se contará con 8 consultorios.

Cuarto Piso: Consulta externa especializada y odontología

Este nivel es de características similares al segundo y tercer piso, solo varían las especialidades y se tendrán 4 consultorios, incluida el área destinada a odontología.

Quinto Piso: Administración general

Esta área será destinada a las oficinas de administración general, y habitaciones donde podrán descansar los médicos

CAPÍTULO VI FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la nueva clínica ambulatoria Carita Feliz se basará en los siguientes pilares:

1. Segmento del cliente

Los clientes más importantes para la nueva clínica serán los padres de los niños de 0 a 17 años del NSE B y C del distrito de Piura y Castilla. Esta nueva clínica seguirá con el servicio diferenciado basado en la especialización del infante.

2. Propuesta de Valor

- ✓ Valor para los consumidores: La razón de ser son los pacientes, con quienes la clínica está comprometida de manera constante brindando una atención integral especializada en niños y adolescentes, ofreciendo un servicio de calidad, eficiente, competente y con altos estándares técnicos con la finalidad que el paciente pueda tener un crecimiento sano.
- ✓ Valor para los productores: El principal capital de la empresa son los trabajadores, pues depende de ellos ofrecer un buen servicio a los pacientes. Por lo tanto, la empresa debe motivar y fidelizar al colaborador. No solo basta con una estrategia de comunicación interna enfocada en alinear a la fuerza laboral con la cultura, sino que es esencial que el colaborador conozca la oferta de beneficios y oportunidades que la empresa le da a nivel personal y profesional.

A nivel profesional la clínica se encargará de financiar diplomados para aquellos que cumplan con las metas que la clínica establezca y a nivel personal se motivará a través de las actividades externas que realice la empresa.

Lo que realmente retiene un colaborador, y que además genera compromiso y lealtad es el bienestar emocional que sienten al pertenecer a la empresa, para ello, la clínica se compromete a incentivarlos a nivel profesional y personal.

- ✓ Valor de la dirección: La empresa está conformada por una junta general de accionistas, quienes tienen la función de elegir al directorio siendo este el que se encarga de velar por el buen funcionamiento de toda la clínica, las decisiones que ellos tomen dirigirán a la empresa a cumplir sus objetivos y agregarán ese valor para cada accionista es por ello que deberán conocer los procesos, manejo de la organización, formular estrategias, tener capacidad de dirección, y contar con conocimientos administrativos.
La directiva propicia el trabajo en equipo, facilitando la comunicación, el diálogo y la toma oportuna de decisiones justas.
- 3. Canales de Distribución
Para el nuevo proyecto se llegará al cliente a través de paneles publicitarios que será en el periodo de lanzamiento de la nueva clínica, además de entrega de volantes promocionando el nuevo proyecto en construcción de la Clínica y los servicios que ofrecerá.
- 4. Relaciones con los clientes
La clínica pretende crear una relación de fidelización con el cliente a través del servicio que ofrece el médico al paciente y pueda cumplir con el tratamiento que el infante necesita.
- 5. Flujos de Ingresos
Según los resultados de la encuesta realizada se determinó que el cliente está dispuesto a pagar entre s/. 80 a s/. 150 soles por consulta; actualmente un cliente paga s/ 80 soles por una consulta pediátrica.
Otro ingreso que tendrá la clínica es el alquiler de consultorios en las subespecialidades pediátricas como neurología, cardiología, oftalmología, dermatología y odontología en la especialidad de pediatría y laboratorio.
Además de los ingresos que se perciban de farmacia, tópico y de internamiento.
- 6. Recursos Claves
La Clínica Carita Feliz cuenta con los siguientes recursos:
 - ✓ Médicos altamente especializados.
 - ✓ Infraestructura acorde con el servicio que se va a ofrecer.
 - ✓ Equipos que permitirán optimizar los servicios.
 - ✓ Profesionales que permitirán la eficiencia de los servicios.
- 7. Actividades Clave
La principal actividad que permitirá el éxito de la nueva clínica es el buen servicio que recibirá el cliente tanto como el personal médico como administrativo, logrando que el cliente se sienta satisfecho.
- 8. Estructura de Costos
Los principales costos que incurrirá la clínica al operar el modelo de negocio son los siguientes:

- ✓ Costos de Venta: Son todos los costos que incurrirá en los servicios pediátricos, y tendrán un incremento del 10%.
- ✓ Sueldos: Por política de la empresa se incrementarán el 10% del total de sueldos al año.
- ✓ Gastos administrativos
- ✓ Gastos de ventas

6.2. Análisis de la competencia

• Análisis de la competencia directa

El principal competidor directo sería el centro médico Mundo Pediátrico, ubicado en la misma zona en la que será la nueva clínica Carita Feliz. Éste centro cuenta con tarifas similares al del sector, sin embargo Carita Feliz se diferencia por un servicio de alta especialización integral al infante y por la nueva infraestructura y tecnología que permitirá optimizar los servicios.

• Análisis de la competencia indirecta

En los últimos años, se ha reestructurado clínicas de Piura ligadas a compañías de seguro. Las compañías aseguradoras como Rímac y Pacífico han adquirido las más grandes clínicas tales como Clínica San Miguel y Clínica Belén. A través de las cuales se pretende aumentar los coaseguros de las clínicas afiliadas y mejorar el servicio al paciente, haciendo de ello una competencia con la empresa Grupo Carita Feliz.

El nuevo proyecto tiene su orientación especializada en un segmento del nivel socioeconómico B, C con un factor de riesgo por parte de los hospitales, ya que hay un número de pacientes atendidos para ambas entidades. Ello conlleva a que los centros de salud públicos tengan un fortalecimiento en el programa de inmunizaciones que haga que el proceso sea mejor al de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, en la pregunta “¿Cuál es el lugar donde acude con mayor frecuencia para una consulta médica para su menor hijo?”, se obtuvo que se acude más a clínicas que a hospitales, en clínicas predomina con un 21% la clínica San Miguel, en segundo lugar la clínica Auna con un 14%. Y en hospitales, las personas asisten con mayor frecuencia al Jorge Reategui Delgado (27%) y el hospital Cayetano Heredia (10 %).

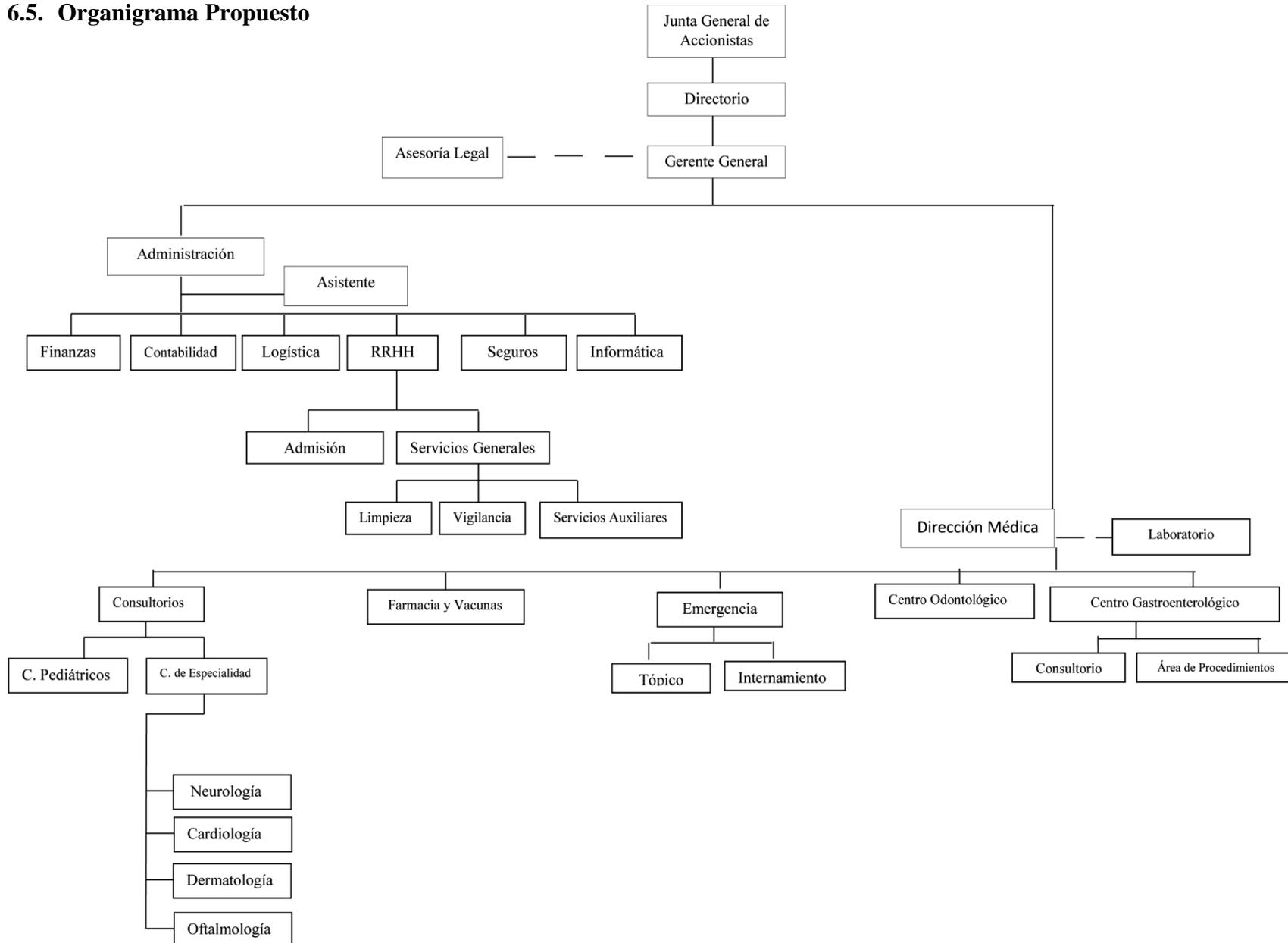
6.3. Estrategia propuesta

La clínica pediátrica actualmente tiene una estrategia de diferenciación, en la cual busca brindar un servicio de salud especializado en pediatría, pero tras la ampliación de sus servicios, la clínica se ha trazado ciertos objetivos estratégicos y para ello será necesario tener una estrategia de diversificación, debido a que se espera penetrar a un nuevo mercado con un nuevo producto diseñado para ofrecer más servicios de la rama de pediatría con una mejora en equipamiento e infraestructura.

6.4 Objetivos estratégicos

- (1) Posicionar a la clínica durante los próximos 5 años como la mejor alternativa para cubrir necesidades del infante y adolescente en la provincia de Piura.
- (2) Contribuir con el desarrollo de la sociedad mediante la solución de los problemas de salud del niño y del adolescente en la provincia Piura.
- (3) Contar con personal calificado de la región Piura para el óptimo desarrollo de las actividades de la Clínica.
- (4) Dotar, desarrollar y mantener las personas adecuadas para cumplir con los objetivos y metas del centro.

6.5. Organigrama Propuesto



6.6. Propuesta Cadena de valor

Se propone que la nueva Clínica Ambulatoria Carita Feliz mejore en las siguientes actividades:

Actividades de Apoyo

- **Abastecimiento**
Corresponde al abastecimiento de los medicamentos, material médico-quirúrgico e instrumental y otros insumos médicos que son utilizados por los profesionales de la salud para la prestación del servicio. La adquisición en bloque nos ayudará a reducir costos así como la negociación con los proveedores (la industria farmacéutica) para el pago al crédito, de manera puntual y oportuna.
- **Infraestructura**
Se contará con un local propio el cual tendrá un diseño arquitectónico moderno, funcional y acorde con la prestación de servicios médicos de la clínica pediátrica.
- **Gestión de recursos humanos**
Debido a los problemas de atención al cliente por parte de las secretarías de admisión, la nueva clínica implementará un programa de capacitación continua y entrenamiento de atención dirigido al personal administrativo y técnico.
La selección del personal debe ser rigurosa ya que se trata de la prestación del servicio de salud de los clientes, que es la base fundamental de la empresa.
Se realizarán evaluaciones semestrales 360° con su respectiva retroalimentación para atacar los puntos débiles que puedan existir en el desempeño personal.
Otro factor importante, es la compensación vinculada al desempeño de los colaboradores en todos los niveles, como también, la promoción del mismo de acuerdo a su desempeño.
- **Desarrollo de tecnología**
La tecnología en salud incluye tanto los equipos y dispositivos, como los sistemas de organización, los recursos humanos, los procesos y los sistemas de información.
La tecnología en la logística de entrada comprende la estandarización de procedimientos y el uso de historia clínica digital integrada, a través de un software que integrará la información operativa y contable de la empresa.

Actividades primarias

- **Logística de entrada: Servicios de atención al cliente**
La calidad, eficiencia y recursos juegan un rol clave dentro del proceso de atención al cliente, es por ello que constará de las siguientes actividades.
 - (1) **Concertación de una cita.-** Consiste en programar una cita con un médico dentro de las instalaciones de la clínica en forma directa con el personal de admisión y mediante un *call center*, el mismo que se integrará al sistema único de atención de la Clínica.

- (2) **Atención de admisión.-** La clínica pediátrica ofrecerá una atención de calidad y rápida que le permitirá diferenciarse de la competencia, eliminando los procedimientos burocráticos. Se contará con admisión para cada nivel que tendrá la nueva clínica conformado por 16 secretarías en total para demostrar que la eficiencia juega un punto clave en esta etapa.
- (3) **Consulta médica independiente.-** Consiste en recibir al paciente de acuerdo a la programación de citas del médico, en registrar la consulta en la historia clínica digital. De ser necesario, se emitirá la lista de medicamentos, la misma que estará ingresada en la historia clínica digital que está integrada a los demás servicios incluyendo farmacia, facilitando una atención rápida al paciente.

- **Servicios**

El actual proyecto de la Clínica tendrá los siguientes servicios:

- ✓ Se contará con 19 consultorios pediátricos de los cuales habrá 5 consultorios destinados a las sub-especialidades en la rama de pediatría como neuropediatría, cardiología, dermatología, oftalmología, y odontología; todos los consultorios estarán debidamente equipados.
- ✓ Tópico, ambiente que será destinado a la consulta médica pediátrica; debe contar con servicio higiénico. En este se pueden efectuar algunos procedimientos como apertura de orejas, colocación de bolsa colectora, colocación de supositorio, extracción de puntos, inyectables, nebulizaciones entre otros.
- ✓ Laboratorio de análisis Clínicos, es la unidad encargada de proporcionar ayuda técnica especializada mediante la ejecución de procedimientos y pruebas analíticas para el diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades.

El laboratorio atribuye a:

- Participar en la atención integral del infante para la protección y recuperación de su salud.
 - Operativizar un sistema eficiente y rápido para la atención, ejecución y emisión de los análisis realizados, y el registro adecuado de resultados.
 - Mantener un sistema de control de calidad adecuado y con garantía.
 - Capacitar al personal.
- ✓ Se tendrá el área de Admisión General que comprende los ambientes relacionados con actividades administrativas que facilitan y dan soporte a la Clínica.
 - ✓ Oficinas de las compañías de seguros.
 - ✓ Servicio de Farmacia, se encargará de gestionar los medicamentos que se adquirirán y que van a ser administrados a los pacientes, con el objetivo que estos dispongan de lo necesario con la máxima seguridad y calidad. Estará alienada al servicio informática de la Clínica en relación con medicamentos.
Además contará de la atención farmacéutica ofreciendo a los pacientes información sobre la medicación que va a recibir.

- ✓ Internamiento hasta las 48 horas, brindando la atención integral para los pacientes con fines diagnósticos.
El internamiento debe considerar aspectos administrativos referidos a tarifas, así como personal capacitado, además diagnósticos, tipos de tratamiento, implicancias, riesgos y otros que considere convenientes.
- ✓ Servicio de cafetería.

- **Marketing y ventas**
Tras el lanzamiento de la nueva clínica se implementará como estrategia de lanzamiento realizar una intensiva publicidad y plan de promoción de sus servicios a través de la página web www.caritafeliz.com.pe y la difusión de productos de merchandising entre otros.
La clínica relanzará la tarjeta de descuento “Feliz Card”, de tal manera que aumente su alcance, es decir, el número de niños atendidos bajo esta modalidad, consistiendo en otorgar al usuario descuentos por cada uno de los servicios de la Clínica por el periodo de un año.

- **Servicio de post venta**
Será importante la mejora continua del servicio, para lo cual es necesaria la retroalimentación que los clientes hagan sobre la base de los buzones de sugerencias ubicados en las áreas de admisión, farmacia y área de internamiento, y de las encuestas de satisfacción, las cuales servirán para evaluar la información contenida en estos, procesarla y poder tomar las decisiones de cómo mejorar el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Carita Feliz es que su producto en venta es la atención pediátrica integral, es decir su alta especialización es lo que marca la diferencia con los competidores.

El grado de diferenciación que ofrecerá el nuevo proyecto se justifica porque el grado de innovación sumado al servicio integral hace que se convierta en la única alternativa en el mercado en brindar servicios sub especializados en pediatría para el grupo objetivo establecido.

El alto grado de instrucción del personal médico, así como su experiencia y prestigio en el sector de la actual clínica, constituyen un punto crítico para la confianza de los padres en el nuevo servicio que ofrecerá el nuevo proyecto.

CAPÍTULO VII PLAN FINANCIERO

7.1. Objetivos del estudio financiero y económico

- Evaluar el nivel de rentabilidad de la Nueva Clínica Ambulatoria Carita Feliz durante los 10 años de duración del proyecto.
- Incrementar el nivel de ingresos anualmente considerando flujos perpetuos con un crecimiento de 2% anual.
- Analizar la viabilidad económica que tendrá el proyecto de inversión tales como el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

7.2. Supuestos y consideraciones generales

- El horizonte de evaluación es de 10 años.
- Se considera flujos perpetuos con un crecimiento de 2% anual.
- Se trabaja en Nuevos Soles.
- Por política de la junta de socios de Carita Feliz, las inversiones se financian con deuda y aumento de capital de los socios.
- Solo se consideran los flujos incrementales.
- Se asume que la depreciación tributaria es similar a la depreciación económica.
- Se utiliza una tasa de impuesto a la renta dependiendo del año de evaluación.
- Para el análisis financiero se ha tenido en cuenta que este proyecto es nuevo.

7.3. Presupuesto de Inversión

7.3.1. Activo fijos, activos intangibles, capital de trabajo

En la siguiente tabla se observa que el total de inversiones ascienden a 3'500,000 soles. (Véase Anexo 11)

Compra de Activo Fijo	3,323,104
Gastos Pre Operativos	94,844
Capital de Trabajo	82,053
TOTAL	3,500,000

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2. Gasto Administrativo

Personal:

Descripción del Puesto	N° profesionales	Sueldo (S/.)	Mensual (S/.)	Anual (S/.)
Gerente General	1	6,000	6,000	84,000
Director Médico	1	3,000	3,000	42,000
Gerente Financiero	1	4,000	4,000	56,000
Administrador	1	3,000	3,000	42,000
Personal de admisión	16	900	14,400	201,600
Jefe de personal de admisión	1	1,500	1,500	21,000
Asistente de áreas administrativas	12	1,200	14,400	201,600
Jefes de áreas administrativas	6	2,500	15,000	210,000
Personal de limpieza y mantenimiento	17	750	12,750	178,500
Enfermeras	11	2,000	22,000	308,000
Jefe de enfermería	1	2,500	2,500	35,000
Técnicos de salud	12	1,200	14,400	201,600
TOTAL			112,950	1,581,300

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Fuentes de Financiamiento

El total de inversión sería financiada de la siguiente manera:

FUENTE	APORTE (S/.)
Capital de los socios	500,000
Banco de Crédito	3,000,000
TOTAL	3,500,000

Fuente: Elaboración propia.

Tras una investigación entre las entidades financieras, el Grupo Carita Feliz S.R.L eligió como principal financiamiento al Banco de Crédito del Perú frente a la Caja Municipal de Piura, debido a que es la única entidad financiera que le brinda más facilidades de pagos así como la tasa de interés que las demás entidades.

Las condiciones del Banco de Crédito del Perú son las siguientes:

- Monto: S/ 3'000,000
- Tasa DE Costo Efectivo Anual: 10% anual.
- Plazo: 10 años.

Forma de Pago: al principal con intereses.

Fuente de Repago: Los ingresos percibidos por los servicios médicos que actualmente viene brindando quedan concentrados en uno de sus locales, es decir, la

actual clínica no deja de prestar servicios durante el tiempo que dura la construcción del nuevo local.

Por tanto, una vez terminada la construcción de la nueva clínica, el local que actualmente funciona será destinada a prestar servicios a externos.

Costo de la deuda: Son 10 cuotas anuales que ascienden a un monto de 488,236 soles.

En el siguiente cuadro se muestra la tabla de amortización de la deuda con el Banco de Crédito del Perú, incluyendo las cuotas iguales, intereses y la amortización:

Banco de Crédito	3,000,000
Tasa TCEA	0,10
TIEMPO	10
Cuota	488,236

Periodo	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
0	3,000,000	-	-	-	3,000,000
1	3,000,000	188,236	300,000	488,236	2,811,764
2	2,811,764	207,060	281,176	488,236	2,604,704
3	2,604,704	227,766	260,470	488,236	2,376,938
4	2,376,938	250,542	237,694	488,236	2,126,396
5	2,126,396	275,597	212,640	488,236	1,850,799
6	1,850,799	303,156	185,080	488,236	1,547,643
7	1,547,643	333,472	154,764	488,236	1,214,171
8	1,214,171	366,819	121,417	488,236	847,352
9	847,352	403,501	84,735	488,236	443,851
10	443,851	443,851	44,385	488,236	0

Elaboración propia

7.5. Flujos de Caja

7.5.1. Flujo de caja de Inversiones

Compra de Activo Fijo	3,323,104
Gastos Pre Operativos	94,844
Capital del Trabajo	82,053
TOTAL	3,500,000

Elaboración propia.

a) **Compra de Activo Fijo:**

Compra de Activo Fijo	Valor Venta	IGV	Precio de Venta
Equipos médicos	56,916	10,245	67,161
Mobiliario médico	42,364	7,626	49,990
Equipos de computo	76,271	13,729	90,000
Equipo y mobiliario de oficina	98,265	17,688	115,953
Valor de terreno (700 m2)	500,000	-	500,000
Construcción	2,118,644	381,356	2,500,000
TOTAL DE AF	2,892,461	430,643	3,323,104

Elaboración propia.

*En el año seis se comprarán mobiliario médico, equipos de cómputo y mobiliarios de oficina debido a que su depreciación es a los 5 años.

b) **Gastos pre-operativos:**

Gastos pre operativos	Valor Venta	IGV	Precio de Venta
Costo promoción	23,131	4,163	27,294
Capacitaciones	1,017	183	1,200
Licencias	35,928	-	35,928
Revisión proyecto nueva Clínica Carita Feliz	12,445	2,240	14,685
Software	13,136	2,364	15,500
Impresiones, fotocopias planos	201	36	238
TOTAL	85,857	8,987	94,844

Elaboración propia.

c) **Capital de Trabajo:**

Para iniciar el proyecto de la clínica, los socios han determinado un Capital de Trabajo de 82,053 soles.

7.5.2. Flujo de Caja de Operaciones

7.5.2.1. Ingresos

La Clínica Carita Feliz, percibirá los siguientes ingresos:

- Se tiene dos tipos de pacientes: particulares y asegurados, en el caso de estos últimos se ha tomado una tarifa promedio de las aseguradoras.
- En el caso de los pacientes asegurados el dinero diferido retorna 30 días después del pago.
- Se alquilará los siguientes servicios: tres consultorios pediatras los cuales son los que se requerirán para cubrir la demanda; cinco

consultorios pediátricos de subespecialidades, laboratorio con una retención

- En el caso de los médicos socios se les retendrá el 20% mensual de sus consultas.

Alquiler	N°	Alquiler Mensual (s/.)	Alquiler anual (S/.)
Consultorios Pediátrico	3	2,000	72,000
Neurología Pediátrica	1	2,000	24,000
Cardiología Pediátrica	1	2,000	24,000
Oftalmología Pediátrica	1	3,000	36,000
Dermatología Pediátrica	1	1,364	16,368
Odontología Pediátrica	1	6,000	72,000

Fuente: Elaboración propia

LABORATORIO		
Ingresos	Total Anual (S/.)	30 días después (S/.)
	286,583	1,025
Retención (25%)	71,646	256

Fuente: Elaboración propia

TÓPICO			
Procedimientos	Unidades Anual	Total Anual	30 días después
Apertura de orejas	32	315.8	1.1
Colocación bolsa colectora	205	2040.7	7.3
Colocación supositorio	129	643.8	2.3
Colocación de enema	7	145.8	0.5
Curación herida limpia	20	291.5	1.0
Curación herida contaminada	2	72.9	0.3
Derecho de tópico	122	3036.8	10.9
Duplicado carnet de vacunas	5	174.9	0.6
Extracción de puntos	10	194.4	0.7
Inhalaciones	436	2174.3	7.8
Inyectable	3357	16726.6	59.8
Lavado de oído	34	1020.4	3.6
Nebulizaciones	5303	52839.9	188.9
Observación	24	242.9	0.9
Prueba de sensibilidad	2	24.3	0.1
Sello salino	37	546.6	2.0
Toma de presión	7	36.4	0.1
TOTAL	9,733	S/. 80,528	S/. 288

Fuente: Elaboración propia

INTERNAMIENTO	
Días	Total Anual (S/.)
1	437,981
2	583,975

Fuente: Elaboración propia

FARMACIA	
Ingresos Anual (S/.)	
30 días después	940,263
TOTAL	950,000

Fuente: Elaboración propia

- Otros ingresos: Alquiler de consultorios del actual local de la Clínica.

Otros Ingresos: Alquiler de consultorios	
N	10
Precio mensual por consultorio	1,350
TOTAL ANUAL (S/.)	162,000

Fuente: Elaboración propia.

- Los ingresos según política de la empresa se incrementarán en 2% perpetuos.

7.5.2.2. Egresos

Carita Feliz a pesar que alquila consultorios, tiene unos costos de ventas como papel, utensilios, etc. con un incremento de 10% anual.

Pacientes				
		V.V	IGV	P.V
Pediatría	Consulta en Pediatría	8	1	9
Odontología	Consulta	8	1	9
Oftalmología	Consulta en oftalmología	8	1	9
Dermatología Pediátrica	Consulta en Dermatología	8	1	9
Gastroenterología Pediátrica	Consulta en Gastroenterología	8	1	9
Neurología Pediátrica	Consulta en Neurología	8	1	9
Oftalmología	Consulta en oftalmología	8	1	9
Cardiología	Consulta en cardiología	8	1	9
	Doppler arterial, ambas extremidades	153	27	180
	Ecocardiograma pediátrica	76	14	90
	Electrocardiograma	8	2	10
	Prueba de esfuerzo	34	6	40
Cirugía pediátrica	Consulta de cirugía pediátrica	8	1	9
	Herida compleja	15	3	18
	Herida simple	8	1	9
	Extracción de cuerpo extraño	41	7	48
	Hernioplastia	458	82	540

	Sutura herida superficial grande	25	5	30
	Sutura herida mediana	15	3	18
	Sutura herida pequeña	13	2	15
Ecografía	abdominal superior	19	3	22
	ecografía de torax	24	4	28
	ecografía testicular	76	14	90
	Transfontanelar	85	15	100
Laboratorio	Examen de Heces	4	1	5
	Orina, examen completo	6	1	7
	Parasitológico seriado	8	2	10
	Parasitológico simple	4	1	5
	Perfil pre quirúrgico	27	5	32
	Test de Graham	3	1	4
	Urocultivo	13	2	15
	Hemograma	10	2	12
Tópico	Colocación Bolsa Colectora	2	0	2
	Curación mayor de Herida	10	2	12
	Curación Menor de Herida (simple)	6	1	7
	Inyectable endovenoso	2	0	2
	Nebulización(Cada una)	4	1	5
Hospitalización	Costos variables(alimentación y otros	31	6	37
	Habitación doble	319	58	377
TOTAL		1.569	282	1.851

ANUAL (S/.)	18,824	3,388	22,212
--------------------	---------------	--------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

COMPRAS EN FARMACIA	
PV	986,112
VV	835,688
IGV	150,424

Fuente: Elaboración propia

- Los sueldos serian S/. 1, 581,300 al año con un incremento del 10% anual.
- Los gastos administrativos para el año 2017 serían S/54,000.
- Los gastos de ventas para el año 2017 serían S/.18, 000.
- La asignación de los gastos generales son 75% a administrativos y 25% a ventas.
- La publicidad para el año 2017 sería de S/. 27,294.

7.5.2.3. Impuesto General a las Ventas

- Se tiene el IGV de ventas por los ingresos.
- Se tiene el IGV de compra por los egresos a partir del año 1 (2017); para el año 0 (2016) debemos incluir el IGV destinado en la inversión.

IGV	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS 1		- 442,287	- 601,369	- 766,636	- 938,274	- 1,116,470	- 1,301,419	- 1,493,320	- 1,692,376	- 1,898,797	- 2,112,797
COMPRA	439,630	168,959	196,287	232,776	276,524	328,979	391,876	467,301	557,753	666,233	796,340
COMPRA (año 0)							39,042				
NETO	439,630	- 273,329	- 405,082	- 533,860	- 661,749	- 787,492	- 870,501	- 1,026,019	- 1,134,622	- 1,232,563	- 1,316,457
IGV POR PAGAR		166,301	- 405,082	- 533,860	- 661,749	- 787,492	- 870,501	- 1,026,019	- 1,134,622	- 1,232,563	- 1,316,457

Fuente: Elaboración propia.

7.5.2.4. Impuesto a la Renta

Las tasas de los Impuestos a la renta varían dependiendo de los siguientes años:

IR 2015-2016	28%
IR 2017-2018	27%
IR 2019- a más	26%

	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026
IR	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS 1		2,457,152	3,340,937	4,259,090	5,212,632	6,202,613	7,230,108	8,296,222	9,402,088	10,548,870	11,737,763
COSTOS/GASTOS	- 85,857	-2,519,959	-2,829,911	-3,206,575	- 3,640,957	- 4,142,840	- 4,723,789	- 5,397,486	- 6,180,136	- 7,090,952	- 8,152,734
DEPRECIACIÓN		- 119,693	- 119,693	- 119,693	- 119,693	- 119,693	- 119,693	- 119,693	- 119,693	- 119,693	- 119,693
UAT1	- 85,857	- 182,500	391,332	932,822	1,451,982	1,940,079	2,386,625	2,779,043	3,102,259	3,338,224	3,465,336
BASE IMPONIBLE 1		268,357	- 391,332	- 932,822	- 1,451,982	- 1,940,079	- 2,386,625	- 2,779,043	- 3,102,259	- 3,338,224	- 3,465,336
IR por pagar 1		72,456	- 105,660	- 242,534	- 377,515	- 504,421	- 620,523	- 722,551.10	- 806,587	- 867,938	- 900,987.33

Fuente: Elaboración propia.

- En el año 0 (2016) tenemos unos egresos por Gastos Pre-operativos.

7.5.2.5. Depreciación

Compra de Activos fijos		Valor Venta	IGV	Precio de Venta
Equipos médicos		56,916	10,245	67,161
Mobiliario médico		42,364	7,626	49,990
Equipos de cómputo		76,271	13,729	90,000
Equipo y mobiliario de oficina		98,265	17,688	115,953
Local	Valor de Terreno (700 m2)	500,000	-	500,000
	Construcción	2,118,644	381,356	2,500,000
	TOTAL DEL LOCAL	2,618,644	381,356	3,000,000

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra los años en que se deprecian cada Activo Fijo.

Activos Fijos	VIDA UTIL	Depreciación año 1 al 5	6 al 10*
Equipo médicos	10	5,692	5,692
Mobiliario médico	5	8,473	8,473
Equipos de cómputo	5	15,254	15,254
Equipo y mobiliario de oficina	5	19,653	19,653
Construcción del local	30	70,621	70,621
TOTAL		119,693	119,693

Fuente: Elaboración propia

- El terreno no tiene depreciación por lo que la vida útil de local solo se basaría en el valor de la construcción.
- La depreciación de los años 6 al 10 será la misma de los años 1 al 5 puesto que se comprarán los activos cuando se han depreciado totalmente.

7.5.3. Flujo de caja de liquidación

- Por política de la empresa, lo único que se tendrá precio de venta es el edificio al mismo costo de la inversión del local (construcción más terreno): s/. 3,000,000.
- Los demás Activos Fijos no tendrán valor venta, debido a que se han depreciado totalmente y estarían obsoletos, además no tienen valor en libros contables.
- En el año 10 (año 2026) se recuperará la inversión en capital de trabajo por S/. 82,053.
- El IR al año 2026 es de 26%.

Precio de Venta: Nuevo local	3,000,000
Valor Venta	2,542,373
Valor libros	- 1.412,429
Resultado	1.129,944
IR	-293,785
IGV	-457,627
Recuperación de Capital de Trabajo	82,053

Fuente: Elaboración propia

7.5.4. Flujo de Financiamiento Neto

AÑO	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026
Periodo	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Préstamo	3,000,000										
Amortizacion		- 188,236	- 207,060	- 227,766	- 250,542	- 275,597	- 303,156	- 333,472	- 366,819	- 403,501	- 443,851
Intereses		- 300,000	- 281,176	- 260,470	- 237,694	- 212,640	- 185,080	- 154,764	- 121,417	- 84,735	- 44,385
Escudo fiscal		81,000	75,918	67,722	61,800	55,286	48,121	40,239	31,568	22,031	11,540
FFN	3,000,000	- 407,236	- 412,319	- 420,514	- 426,436	- 432,950	- 440,115	- 447,997	- 456,668	- 466,205	- 476,696

Fuente: Elaboración propia

- El escudo fiscal es una forma positiva para la reducción de pago de los impuestos. Se halla con la tasa del IR de cada año a evaluar por los intereses generados del préstamo.
- Para el Flujo de Financiamiento Neto (FFN), tenemos el préstamo por S/. 3, 000,000 que es el monto de la inversión.

Con la tabla de amortización se determinan la amortización y los intereses.

Período	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
0	3.000.000	-	-	-	3.000.000
1	3.000.000	188.236	300.000	488.236	2.811.764
2	2.811.764	207.060	281.176	488.236	2.604.704
3	2.604.704	227.766	260.470	488.236	2.376.938
4	2.376.938	250.542	237.694	488.236	2.126.396
5	2.126.396	275.597	212.640	488.236	1.850.799
6	1.850.799	303.156	185.080	488.236	1.547.643
7	1.547.643	333.472	154.764	488.236	1.214.171
8	1.214.171	366.819	121.417	488.236	847.352
9	847.352	403.501	84.735	488.236	443.851
10	443.851	443.851	44.385	488.236	0

IR 2015-2016	28%
IR 2017-2018	27%
IR 2019 a más	26%

Fuente: Elaboración propia

7.5.5. Flujo de caja Económico:

Costos de capital (Wacc): Es la tasa de descuento que mide el costo medio de capital entre lo invertido por parte de los accionistas y la tasa que proporciona el banco (TEA). Se utiliza para evaluar proyectos, pero en este plan de negocio daremos 2 opciones:

- Opción 1 con WACC
- Opción 2 con Ke, la tasa exigida por los accionistas.

$$\text{WACC (cpp)} = K_e \frac{\text{CAA}}{\text{CAA+D}} + K_d (1-T) \frac{\text{D}}{\text{CAA+D}}$$

	FUENTE	APORTE	%
CAA	socios y capital	500,000	14%
D	BCP	3,000,000	86%
	TOTAL	3,500,000	100%

Ke	12%	Tasa exigida
Kd	10%	Tasa BCP

	IR 2015-2016	0.28
Escudo	1-t	0.72

WACC	8%
------	----

Fuente: Elaboración propia

El costo promedio de capital WACC nos dio como resultado 8% con una TCEA 10% y la tasa exigida por los accionistas Ke de 12%.

Ke	12%
Kd	10%
WACC	8%

Fuente: Elaboración propia

	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FC Inversión	- 3,500,000						- 255,943				

FC Operación	Ingresos I		2,899,440	3,942,305	5,025,726	6,150,906	7,319,083	8,531,527	9,789,541	11,094,463	12,447,667	13,850,560
	Egresos	-	2,688,918	- 3,026,198	- 3,439,351	- 3,917,481	- 4,471,819	- 5,115,665	- 5,864,787	- 6,737,889	- 7,757,186	- 8,949,074
	IGV I		166,301	- 405,082	- 533,860	- 661,749	- 787,492	- 870,501	- 1,026,019	- 1,134,622	- 1,232,563	- 1,316,457
	IRI		72,456	- 105,660	- 242,534	- 377,515	- 504,421	- 620,523	- 722,551	- 806,587	- 867,938	- 900,987

FC Liquidación	Venta											3,000,000
	IGV											- 457,627
	IR											- 293,785
	Recuperación											82,053
FCE1	- 3,500,000	449,279	405,366	809,981	1,194,160	1,555,352	1,668,896	2,176,185	2,415,365	2,589,979	5,014,682	

Ke	12%
Kd	10%
WACC	8%

VAN

sin wacc	4,796,286.15
con wacc	7,164,576.18

tir	29%
-----	-----

7.5.6. Flujo de Caja Financiero (FCF):

Obteniendo el flujo de caja financiero se busca determinar la rentabilidad del proyecto tomando en cuenta los efectos del financiamiento.

Se haya con la suma del flujo económico, ve la rentabilidad del proyecto sin considerar el financiamiento y el flujo de financiamiento neto que incluye los efectos del financiamiento.

	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FC1	- 3,500,000	449,279	405,366	809,981	1,194,160	1,555,352	1,668,896	2,176,185	2,415,365	2,589,979	5,014,682
FFN	3,000,000	- 407,236	- 412,319	- 420,514	- 426,436	- 432,950	- 440,115	- 447,997	- 456,668	- 466,205	- 476,696
FCF1	- 500,000	42,043	- 6,953	389,468	767,724	1,122,402	1,228,780	1,728,187	1,958,697	2,123,774	4,537,986

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa se obtiene flujos son positivos en todos los años proyectados a excepción del año 2, esto se debe por el efecto inicial del IGV por pagar.

El valor actual neto se hallaría por la tasa exigida de los accionistas K_e con un 12%; en este caso se haya con el WACC.

VAN	
Con K_e	5,356,326.57
con WACC	7,237,097.17

Fuente: Elaboración propia

En comparación de lo invertido por los accionistas por S/. 500,000, se obtiene un valor neto (VAN) por 5'356 326.57, por lo que para los inversionistas este proyecto es rentable.

La tasa interna de retorno TIR debe ser calculada teniendo en cuenta los costos por el financiamiento del Banco de Crédito y la tasa exigida por los accionistas, por lo que la TIR es de 43%; concluyendo que el proyecto es rentable para los accionistas.

CAPÍTULO VIII EVALUACIÓN DEL PROYECTO

8.1. Valor actual neto

El método del valor actual neto es una de las medidas que permite evaluar la rentabilidad de plan financiero que se está presentando. Se analiza teniendo en cuenta los flujos de caja proyectados utilizando el flujo de caja financiero.

VAN	
sin wacc	4,796,286.15
con wacc	7,164,576.18

Fuente: Elaboración propia

El VAN para ambos casos demuestra que el plan de negocios es rentable con una inversión de S/. 3, 500,000.

8.2. Tasa interna de retorno

Es la tasa de descuento para que el VAN sea 0. Una tasa interna de retorno aceptable es entre 20 a 40 por ciento dependiendo del tipo de negocio.

Para la nueva clínica se tiene:

TIR	29%
------------	------------

Por ello se concluye que el proyecto es rentable. A mayor TIR mayor rentabilidad.

8.3. Sensibilidad

Para todo proyecto es necesario analizar tres escenarios: probable, optimista y pesimista. Se obtiene el riesgo para ver si se acepta o no el riesgo, o si el proyecto es sensible a los cambios.

- a) Escenario probable: Se ha hallado al 100% de sensibilidad, con una probabilidad de 60% de ocurrencia.

- b) Escenario optimista: Se ha hallado con una sensibilidad de +10% en los ingresos (precio y cantidad) y -10% en los egresos, con una probabilidad de 15% de ocurrencia.
- c) Escenario pesimista: Se ha hallado con una sensibilidad de -10% en los ingresos (unidades y cantidad) y +5% en los egresos, con una probabilidad de 25% de ocurrencia.

	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
Van sin Wacc	9,547,539	4,796,286	- 2,252,545
Van con Wacc	13,216,428	7,164,576	- 1,542,513
Probabilidad	0.15	0.60	0.25

Fuente: Elaboración propia

Van sin Wacc	3,746,766
Van con Wacc	5,895,582

Fuente: Elaboración propia

Desviación del Van sin Wacc	3,834,863
Desviación del Van con Wacc	4,778,780

Fuente: Elaboración propia

Coefficiente de variación sin Wacc	1.02
Coefficiente de variación con Wacc	0.81

Fuente: Elaboración propia

Da como resultado un riesgo aceptable puesto que la sensibilidad depende de los porcentajes y de los cambios:

Es aproximadamente 1, pero podría ser menor; además se acepta el riesgo debido a que se obtiene un VAN y una TIR que indica que la empresa es rentable.

CONCLUSIONES

1. La empresa Carita Feliz S.R.L se dedica a los servicios de salud en atención pediátrica, tiene 15 años funcionando en el departamento de Piura y va a ejecutar una estrategia de diversificación con la implementación de una nueva clínica. No existe un modelo de salud establecido en el país. El sector de salud pública se encuentra desarticulado y la administración está centralizada en Lima, lo cual permite que la demanda insatisfecha, de ciertos sectores socioeconómicos, pueda ser atendida por el sector privado de salud.
2. La nueva clínica ambulatoria debe contar con un sistema informático que nos permita facilitar el seguimiento personalizado e individual de cada uno de los pacientes en todos los procesos de atención, cabe resaltar que es de vital importancia que la atención integral de una gestante involucre no sólo al establecimiento que da el servicio sino a una red de establecimientos fortaleciendo los sistemas de referencia y contra referencia en caso de ser necesario. Todo ello con el respaldo de un grupo profesional con equipos eficientes altamente calificados y entrenados.
3. Esta estrategia es viable y factible porque existe, en el mercado piurano, una demanda insatisfecha en cuanto a servicios de salud, para las atenciones del infante .Esto representa una oportunidad para la empresa Carita Feliz S. R. L, por cuanto es una empresa especializada en la atención del niño, con una marca posicionada y con personal médico de calidad.
4. Con la implementación de la Clínica se estiman 24,332 atenciones de control pediátrico y que presentan una tendencia creciente. Otra de las oportunidades con las que cuenta es que al ser un servicio especializado en atención integral al niño, permite superar y diferenciarse de sus competidores que no ofrecen servicios especializados e integrales para este tipo.
5. El proyecto es muy sensible a los cambios sin embargo se concluye que es un proyecto rentable teniendo una VAN y una TIR positivo; por lo tanto los accionistas aceptarían el riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

“FUNDAMENTOS DE MARKETING”, autor: Kotler.

“INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, autor: Gilbert A. Churchill.

Entrevista al Dr. Ricardo Olea Zapata, Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría – Filial Piura.

Entrevistas al Dr. Litner Franco Palacios, accionista del Grupo Carita Feliz.

Estudio De Mercado De Clínica Carita Feliz 2011, Información Y Comunicación Soluciones Integrales EIRL ICSIPERÚ.

MEMORIA ANUAL 2013 GRUPO CARITA FELIZ, *Grupo Carita Feliz*.

Nota Técnica “EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS INDUSTRIAS”, Curso: Política 2, Universidad de Piura, año 2014.

Nota técnica “EL FLUJO DE CAJAPARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS”, autor: Alvaro Tresierra, Universidad de Piura año 2014.

Nota técnica “EL RIESGO Y LA INCERTIDUMBRE EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS”, autor: Álvaro Tresierra, Universidad de Piura, año 2014.

Nota Técnica “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS”, Curso: Gobierno de Personas 1, Universidad de Piura, año 2014.

Nota Técnica “TASA DE DESCUENTO”, curso: Finanzas 3, Universidad de Piura, año 2014.

ANEXOS

Anexo N° 1: Procedencia de los pacientes a la clínica Carita Feliz

	Porcentaje de Procedencia de Pacientes
01.CASTILLA	36.00%
02.CATACAOS	3.52%
03.LA ARENA	1.95%
04.LA UNION	1.67%
05.LAS LOMAS	0.71%
06.TAMBOGRANDE	2.13%
1.PIURA	38.55%
2.SECHURA	2.41%
3.TALARA	1.14%
4.SULLANA	1.73%
5.PAITA	4.66%
6.AYABACA	0.31%
7.MORROPON	3.21%
8.HUANCABAMBA	0.12%

Fuente: Base de datos de la clínica Carita Feliz- Año 2015

Anexo N° 2: Estudio de mercado realizado por la empresa ICSI PERU en el año 2011

Tabla de contingencia Quien influye en la decision de escoger el centro medico para atender a su hijo * Sexo

			Sexo		Total
			Varón	Mujer	
Quien influye en la decision de escoger el centro medico para atender a su hijo	Mamá	Recuento	8	17	25
		% del total	26.7%	56.7%	83.3%
	Papa	Recuento	0	4	4
		% del total	.0%	13.3%	13.3%
	Otro	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	3.3%	3.3%
Total	Recuento	8	22	30	
	% del total	26.7%	73.3%	100.0%	

Se verifica que la mayoría afirma que quien decide en escoger el centro médico dónde llevarán al niño o niña es la mamá.

Anexo N°3: Ficha del Focus Group

Ficha de reclutamiento

1) ¿Tiene hijos menores de 18 años?

SI Continuar NO Terminar

2) ¿Cuántos años tiene su hijo?

0-10 años

11-18 años

3) ¿Ha acudido a la Clínica Pediátrica Carita Feliz?

Si No

4) ¿Ha participado en un focus Group?

SI Continuar NO Terminar

5) ¿Hace cuanto tiempo ha participado en un focus group?

Hace un año Continuar

Menos de un año Terminar

Nombre y Apellidos: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Ficha del Focus Group

Guía del Focus Group

1. Objetivos

1. Identificar los principales servicios y productos requeridos por las madres.
2. Conocer la percepción de las personas acerca de la empresa
3. Evaluar las debilidades y fortalezas de la competencia.
4. Identificar los medios de comunicación más apropiados para llegar a los clientes.
5. Definir las características que debería tener la clínica, para conseguir la preferencia de los segmentos de mercado seleccionados.

2. Introducción

Buenas Tardes, mi nombres es..... La finalidad de esta reunión es para tratar un tema de interés por lo tanto se necesitará de su atención y que cada uno pueda expresar libremente sus opiniones, se les informa que serán gravados con la finalidad de recoger información para un tema de investigación.

A continuación, me gustaría que cada uno se presente, brindando su nombre y ocupación.

3. Calentamiento

Empecemos hablando acerca de su familia.

¿Qué es lo más importante al momento al pensar en sus hijos? (salud, educación, alimentación, etc.)

Ya que hablaron del tema de salud ¿Cómo cuidan a sus niños?

¿Cómo definirían la calidad en la atención de salud en Piura?

¿A dónde suelen acudir cuando sus niños se enferman?

4. Preguntas a profundidad

1. ¿Ha recibido Ud. una atención médica satisfactoria en el lugar donde ha sido atendido de su niño?
2. (respuesta sí) ¿ Qué la ha agradado de la atención)?
3. (respuesta es no) ¿Qué le ha desagradado de la atención?
4. ¿Cuánta con un seguro como Rimac, Pacifico,Mafre, entre otros?
5. Para Ud. ¿es importante que el lugar donde su hijo es atendido tenga convenios con empresas de seguros?
6. ¿Ha tenido algún problema en su atención médica cuando han deseado pagar con su seguro? (para quienes lo tienen) ¿Qué problemas ha tenido Usted?
7. ¿Cuál es el precio que usted paga por una consulta médica?
8. ¿Está usted conformes con la tarifa que les cobran?
9. (Si respuesta es sí) ¿por qué?
10. (Si respuesta es no) ¿por qué?

5. Prueba de concepto

A continuación les explicare un concepto en el cual necesito que me den su opinión, en Piura existe una clínica pediátrica llamada CARITA FELIZ una clínica especializada en el servicio integral del niño y adolescente de 0 a 18 años de edad, se encuentra ubicada al frente del Parque Infantil .

Hoy en día Carita Feliz tiene un proyecto en construcción en el cual se tratara de una clínica ambulatoria de 5 pisos contando con especialistas calificados para brindar un servicio de calidad , los servicios que contara la clínica será :

- Consultorios de atención ambulatoria
- Cirugía de día
- Emergencia las 24 horas.
- Internamiento de Observación por 24 horas.
- Terapia física
- Terapia de audición
- Terapia ocupacional
- Y con los que cuenta actualmente la clínica :
 - Atención de tópico
 - Centro de vacunas
 - Consulta pediátrica
 - Farmacia
 - Laboratorio clínico y hematológico
 - Odontopediatria

1. ¿Qué opinan o piensan de este concepto que les acabo de explicar?
2. ¿Qué les gusta? ¿Que no les gusta? ¿Por qué?
3. ¿Han asistido a la actual clínica? ¿Qué opinan del servicio actual?
4. ¿Qué mejoras cree usted que debe tener el nuevo proyecto?
5. ¿Ustedes asistirían a la nueva clínica? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
6. ¿Qué servicio le gustaría encontrar en la nueva clínica pediátrica?
7. ¿Qué beneficios le gustaría que la clínica les brinde?
8. ¿Qué características debe tener una clínica o consultorio médico, para que esté dispuesta a llevar a su recién nacido a su control o atención medica?

Análisis del Focus Group

En la parte introductoria se obtuvo las siguientes opiniones:

Las madres indicaron que lo más importante al pensar en sus hijos es la salud y la seguridad de los mismos.

En el tema de salud, las madres se preocupan por llevar a sus hijos a controles mensuales, siguiendo las indicaciones de los pediatras acerca de la alimentación e higiene.

Las participantes señalaron que la atención de salud en Piura ha ido cambiando con los años, sin embargo, manifestaron que existe una diferencia entre la atención de las instituciones públicas con las instituciones privadas.

Cada madre prefiere llevar a su hijo a una clínica particular, puesto que perciben que brindan una mejor atención, el pediatra se preocupa más por la salud del niño y el

ambiente es más cómodo. Una de las madres indicó que la atención en EsSalud es pésima, debido que tuvo que esperar demasiado tiempo para la urgencia que su niño necesita.

Todas las madres indicaron que sus niños son atendidos en la clínica Pediátrica Carita Feliz.

En las preguntas a profundidad se obtuvo los siguientes resultados:

Las madres señalaron que al haber atendido a sus niños en la clínica pediátrica Carita Feliz han recibido una atención satisfactoria. Esto comienza con la atención cordial que las secretarías ofrecen a los clientes, seguido de la atención del pediatra, quien ofrece confianza a los pacientes y se preocupa por ellos.

Las madres opinaron que acuden a la clínica por la imagen que esta representa, para ellas, la clínica es señal del buen profesionalismo de los pediatras, la confianza que éstos les transmiten y la seguridad que el médico les da.

Tras la pregunta ¿En qué mejoraría en el servicio?, las madres indicaron que la clínica debería tener una sala de juegos para los niños con el fin que ellos puedan distraerse antes de entrar a la consulta con el médico.

Tres de las madres señalaron que para una mejor comodidad, se debería separar cita con el médico vía telefónica a través de las secretarías.

Las madres manifestaron su conformidad por la tarifa en la consulta pediátrica, esto se debe que uno de los beneficios de la clínica es ofrecer la tarjeta Card Feliz, la cual otorga a su usuario descuentos por cada uno de los servicios de la clínica por el periodo de un año. Al contar con la tarjeta se paga S/. 75 nuevos soles por cada consulta médica.

Ante la prueba de concepto se obtuvo las siguientes opiniones:

Tras la explicación del nuevo proyecto de la clínica ambulatoria Carita Feliz, las madres opinaron que es un excelente proyecto debido que contará con especialidades dedicadas íntegramente al niño; además de la comodidad y seguridad que tendrán en las nuevas instalaciones.

Una de las madres expresó su satisfacción en el proyecto debido que señaló que en la provincia Piura habrá por primera vez una clínica con una mejor infraestructura y con equipos de última tecnología orientado netamente al bienestar del niño.

Ante el nuevo proyecto, las madres indicaron que sí asistirían a la nueva clínica, y lo que añadirían de los servicios y/o beneficios es que cuente con una tarifa especial para clientes que se atiendan de manera constante en la clínica, asimismo les gustaría que haya descuento en la medicina y ofrezcan el servicio de atención a domicilio.

El segundo focus group realizado tuvo la participación de seis asistentes estuvo conformado por madres de familia del NSE B con hijos menores de 10 años.

Al igual que el primer focus se utilizó la misma técnica. La reunión fue grabada desde su inicio con el fin de poder registrar las opiniones de cada uno de los participantes, tuvo una duración aproximada de una hora, y fue realizado el día viernes 31 de julio de 2015, a horas 8:30 pm.

En la parte introductoria se obtuvo las siguientes opiniones:

Las madres indicaron que lo más importante al pensar en sus hijos es en el bienestar de los mismos basados en la salud y en la educación, de tal manera que el niño crezca saludable en un ambiente confortable.

En el tema de salud, las madres se preocupan por llevar a sus hijos a controles mensuales, que los niños se encuentren al día con las vacunas, que coman a sus horas, que tengan buen aseo y que cumplan con las indicaciones del médico.

Las madres señalaron que el sector salud en Piura ha avanzado en los últimos años con la llegada de las aseguradoras, que han mejorado la infraestructura de algunas clínicas. Sin embargo en el tema del sector público aún existe desconfianza debido a que la atención no es buena, la atención del pediatra no es minuciosa y que este no muestra interés por el niño.

Las madres indicaron que llevan a sus hijos a consultas particulares, dos de las madres dijeron que acuden a la clínica Carita Feliz para los controles de sus niños y cuando estos se enferman, las demás indicaron acuden a clínica Belén, clínica San Miguel, clínica Miraflores y a consultorios particulares.

Una de las madres indicó que no hay un área de emergencia específica para niños en clínicas particulares, generando malestar cuando hay pacientes de gravedad por algún accidente causando así una conmoción al niño que presencie ese hecho.

En las preguntas a profundidad se obtuvo los siguientes resultados:

Las madres que señalaron que se atienden en la clínica pediátrica Carita Feliz es por recomendación familiar y porque el médico que les atiende les genera seguridad y confianza para la salud de sus hijos.

Las demás madres que se atienden en las diferentes clínicas se encuentran conforme con la atención, esto se debe a que las clínicas tienen una buena infraestructura, un buen staff médico y también han optado ir por recomendación familiar.

Las madres que asistieron a Clínica Belén y Mundo Pediátrico han tenido una mala experiencia debido a que uno de los pediatras de la clínica Belén dio un diagnóstico erróneo lo que provocó momentos de tensión a los familiares del paciente. En Mundo Pediátrico, el médico no acertó con la medicina provocando que tuviera que ser evaluado nuevamente en otra clínica.

Las madres se encuentran satisfechas con el médico al que acuden, puesto que éste dialoga con términos entendibles el diagnóstico del paciente, son cordiales, brindan confianza y observadores.

Todas las madres han escuchado de la clínica pediátrica Carita feliz más de una vez; las madres que han sido atendidas en la clínica tienen una buena imagen debido a que ésta cuenta con un buen staff de médicos.

Una de las madres manifestó que ha podido ver el crecimiento que ha tenido la clínica, sin embargo dijo que hay una saturación de pacientes debido a que no cuenta con una infraestructura adecuada.

También se resaltó que la clínica Carita Feliz es la única que atiende consultas médicas los sábados por la tarde.

Dos madres indicaron que no tienen definido la imagen de la clínica Carita Feliz, debido que no han escuchado ningún tipo de opiniones sobre la misma.

Las madres que han ido a la clínica Carita Feliz manifestaron que no han optado por otra clínica porque se encuentran conformes con el servicio y para las demás madres que se atienden en otras clínicas existe una lealtad con el médico.

Ante la prueba de concepto se obtuvo las siguientes opiniones:

Tras la explicación del nuevo proyecto de la clínica ambulatoria Carita Feliz, las madres dijeron que es una buena idea, que ya era momento que la clínica invierta por la infraestructura de la misma y ofrezca mayores servicios en la salud del niño como emergencia las 24 horas, mayor sub especialidades en pediatría, entre otras.

Una de las madres ha tenido la oportunidad de haber ido a la actual clínica y manifestó que no se encuentra ambientada como tal, ya que el lugar anteriormente ha sido una casa y por ello ha optado llevar a su hijo a la clínica Belén, puesto que posee una de las mejores infraestructuras en Piura.

A todas las madres les ha gustado el proyecto por las siguientes razones: la clínica ofrecerá el servicio de atención de emergencia las 24 horas al día, contar con un reconocido staff médico especializado en el rubro de pediatría y que tenga una mejor infraestructura.

Las madres indicaron que las mejoras que podría tener el proyecto de la nueva clínica Carita Feliz es que incluyan la especialidad de nefrología pediátrica y que cuente con pediatras especializados en alergias, con el fin que no haya la necesidad de viajar a otras ciudades.

Uno de los servicios que también les gustaría que ofrezca es la atención a domicilio para emergencias.

Anexo N°4: Ficha Del Análisis Cuantitativo

Encuesta sobre la nueva clínica ambulatoria carita feliz

Buenos días/tardes. Mi nombre es _____, soy egresada de la Universidad de Piura. Actualmente estoy realizando una encuesta para conocer su opinión sobre un nuevo proyecto.

Preguntas Filtro

F1. ¿Es usted madre de familia?

1. Si
2. No (terminar)

F2. ¿Tiene hijos menores de 18 años? (Respuesta única)

3. Si
4. No (terminar)

F3. ¿Ha asistido a una atención médica para su hijo durante el último año? (Respuesta única)

1. Si
2. No (terminar)

PREGUNTAS

P1. ¿Cuál es el lugar donde acude con mayor frecuencia para una consulta médica para su menor hijo? (Respuesta única)

		Especificar lugar
1.	Médico particular	
2.	Clínica particular	
2.	Posta médica	
3.	Hospital	
4.	Otros	

P2. ¿Qué tal le pareció el servicio del lugar donde se atiende su hijo? (Respuesta única, sugerida)

1	2	3	4	5
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno

P3. Marque las 3 más importantes características que le han gustado del servicio

	1	2	3
1. Infraestructura del local			
2. Adecuado equipamiento de salud			
3. Atención del médico			
4. Atención del personal de apoyo administrativo			
5. Horario de atención			
6. Precio de la consulta			

P4. ¿Qué No le gustó del servicio? (Respuesta múltiple, sugerida)

1. Infraestructura del local
2. Inadecuado equipamiento de salud
3. Atención del médico
4. Atención del personal de apoyo administrativo
5. Conforme con el servicio en general
6. Otros (especificar)_____

P5. ¿Es usted asegurado? (Respuesta única)

1. Si Pasar a la pregunta 6
2. No Pasar a la pregunta 10

P6. ¿Qué seguro tiene? (Respuesta múltiple)

1. EsSalud
2. SIS(Seguro Integral de Salud)
3. Seguro Privado
4. Otros(especificar)_____

E: Si el encuestado responde la alternativa 3, pasar a la pregunta 7, de lo contrario pasar a la pregunta 10

P7. ¿Con qué seguro privado cuenta usted? (Respuesta múltiple, sugerida)

1. Rimac
2. Pacifico
3. Mafre
4. Otros(especificar)_____

P8. ¿Ha tenido algún problema en su atención médica por estar asegurado? (Respuesta única)

1. Si Pasar a la pregunta 9
2. No Pasar a la pregunta 10

P9. Mencione el problema más grave que haya tenido (Respuesta Espontánea, abierta)

P10. ¿A qué clínica iría si su hijo se enferma en el transcurso del mes? (Respuesta Espontánea, abierta)

P11. ¿Cuántas veces ha ido al doctor durante el último año?

1. Una a tres veces
2. Cuatro a seis veces
3. Siete a nueve veces
4. Más de 10 veces

P12. ¿Ha escuchado de la clínica pediátrica Carita Feliz? (Respuesta única)

1. Si
2. No Pasar a la prueba de concepto

P13. ¿Mediante qué medios se enteró de la clínica Carita Feliz? (Respuesta múltiple)

1. Recomendación de amigos o familiares
2. Anuncios televisivos
3. Radio
4. Por periódico
5. Por Internet
6. Otros (especificar)-----

P14. ¿Ha llevado a su hijo por lo menos una vez a la clínica pediátrica Carita feliz? (Respuesta única)

1. Si continuar
2. No Pasar a la prueba de concepto

P15. ¿Cómo le pareció la atención del pediatra para su niño? (Respuesta única, sugerida)

1	2	3	4	5
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno

P16. Enumere las tres opciones que más le ha gustado de la clínica, considerando:

	1	2	3
1. Infraestructura del local			
2. Adecuado equipamiento de salud			
3. Atención del médico			
4. Atención del personal de apoyo administrativo			
5. Horario de atención			
6. Precio de la consulta			

P17. ¿Qué No le gustó de la clínica? (Respuesta múltiple, sugerida)

1. Infraestructura del local
2. Inadecuado equipamiento de salud
3. Atención del médico
4. Atención del personal de apoyo administrativo
5. Conforme con el servicio en general
6. Otros (especificar) _____

Prueba de concepto

A continuación les explicaré un concepto en el cual necesito que me den su opinión, en Piura existe una clínica pediátrica llamada **CARITA FELIZ** una clínica especializada en el servicio integral del niño y adolescente de 0 a 18 años de edad, se encuentra ubicada al frente del Parque Infantil .

Hoy en día Carita Feliz tiene un proyecto en construcción en el cual cuenta con especialistas calificados para brindar un servicio de calidad, los servicios que contará la clínica será:

(Mostrar ficha)

P18. ¿Qué le parece la idea? (Respuesta única)

1	2	3	4	5
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno

P19. ¿Asistiría a la nueva clínica ambulatoria Carita Feliz? (Respuesta única)

1	2	3	4	5
Definitivamente no asistiría	Probablemente no asistiría	Podría no asistir o sí asistir	Probablemente sí asistiría	Definitivamente sí asistiría

E: Si el encuestado responde la alternativa 1 ó 2, pasar a la pregunta 20, de lo contrario pasar a la pregunta 21

P20. ¿Por qué no iría? (Espontanea, abierta)

P21. ¿Qué otros servicios le gustaría encontrar en esta nueva clínica?

P22. ¿Para usted cuál es un buen precio de oferta que pagaría por una consulta médica? _____

P23. ¿Qué precio debería tener la consulta médica para que usted acuda? _____

P24. ¿Qué precio barato haría que desconfié de la calidad del servicio? _____

P25. ¿Qué precio diría usted que es alto para una consulta médica? _____

P26. ¿Qué precio diría usted que es un precio abusivo y que jamás pagaría por una consulta médica? _____

DATOS DEL ENCUESTADO

E: Le recuerdo que esta encuesta es anónima; sin embargo, quisiera por favor que me proporcione los siguiente datos para que mi supervisor verifique la realización del cuestionario.

Apellidos y Nombre:
Dirección
Teléfono

Diseño de la investigación descriptiva

Definición de la población objetivo:

La población objetivo son madres de familia que tengan hijos menores de 18 años, del nivel socio económico “B y C” que hayan llevado a su hijo a una atención médica durante el último año.

Definición del marco muestral:

De acuerdo a la información proporcionada por la clínica Carita feliz sobre la procedencia de sus pacientes, el 74 % proviene del distrito de Piura y Castilla. Es por ello que se eligió tales distritos como representativos y se optó por seleccionar de manera aleatoria las zonas que representan el nivel socio económico B y C.

A continuación se presentan la lista de las 20 zonas que fueron seleccionadas de manera aleatoria:

ZONAS			
1	Barrio Norte	11	Avifap, Sauces, Jardines
2	Urbanización San Felipe	12	Urbanización Santa Margarita
3	Unidad Vecinal	13	Urbanización Santa Isabel
4	Urbanización San José	14	Urbanización Los Educadores
5	Urbanización Tallanes	15	Sur Centro
6	Los Jardines de Avifap	16	Urbanización Ignacio Merino
7	Urbanización Los Bancarios	17	Urbanización Miraflores
8	Urbanización Angamos	18	Urbanización Bello Horizonte
9	Urbanización Piura	19	Piura Cercado
10	Urbanización Santa Ana	20	Urbanización San Isidro

Tipo de muestreo:

El método es un muestreo probabilístico sistemático, en el cual se escoge a un individuo inicial de forma aleatoria entre la población y, a continuación, se selecciona cada enésimo individuo disponible en el marco muestral.

Tamaño de la muestra:

El tamaño de la muestra es de doscientas mamás del nivel socio económico B y C, las cuales fueron entrevistadas de manera personal con una encuesta estructurada.

Por cada zona se realizaron 10 encuestas respectivamente.

Especificación del plan operativo:

Se trabajó con 5 encuestadores con experiencia en realizar este tipo de estudios. El trabajo de campo se realizó entre el 03 de y el 17 de setiembre de 2015. Los encuestadores acudían a las zonas escogidas aleatoriamente, en el cual ellos realizaban barrido-salto tres a las manzanas que se escogieron de manera aleatoria.

A todas las madres encuestadas se les pasó la ficha del NSE con la finalidad de tener certeza que el público objetivo sea correspondiente al nivel B y C.

Anexo N° 5: Análisis de los Resultados del Estudio de mercado

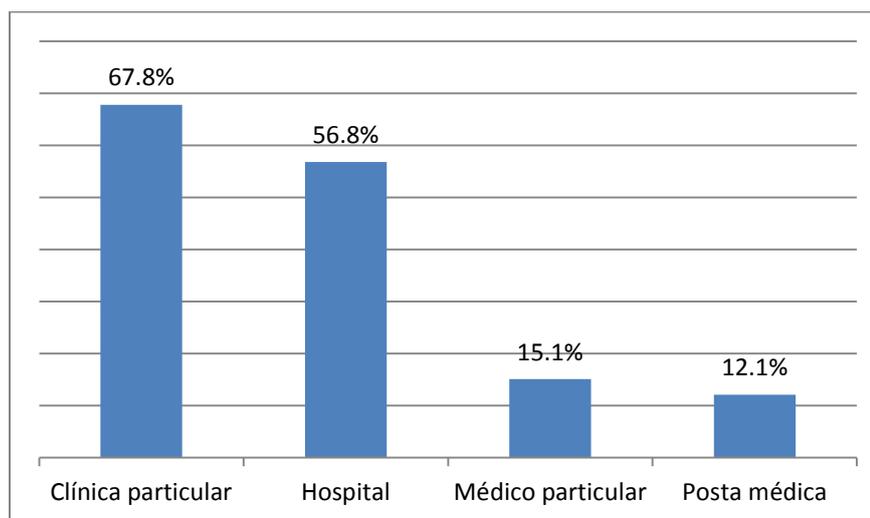
A continuación se analizarán los resultados más representativos del estudio con una base de 200 encuestados, analizados con el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS 20.

Tabla 1. Lugar a donde acuden los encuestados para una consulta médica para su menor hijo

Lugar	N°	%
Clínica particular	135	67,8%
Hospital	113	56,8%
Médico particular	30	15,1%
Posta médica	24	12,1%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

Figura 1. Lugar a donde acuden los encuestados a una consulta médica



El estudio indica que la mayoría de madres encuestadas (67.8%) acuden a una clínica particular para la consulta médica para su menor hijo. Asimismo, el 56.8% acude a los hospitales, mientras que el 15.1% acude a un médico particular y el 12.1% a una posta médica.

Tabla 2. Lugar al que acuden con mayor frecuencia los encuestados para una consulta médica para su menor hijo

Lugar	Nº	%
Clínica particular	102	51,0%
Hospital	80	40,0%
Posta Médica	16	8,0%
Médico particular	2	1,0%
Total	200	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

Analizando el total de las respuestas obtenidas por los encuestados se tiene que el lugar al que acuden con mayor frecuencia son las clínicas particulares (51%) y en menos medida acuden a hospitales (40 %).

Estos resultados confirman la preferencia que tiene la población de este sector socioeconómico por los servicios de las clínicas particulares.

Tras la tabla 1, se solicitó especificar el nombre del lugar donde acude con mayor frecuencia a una consulta médica.

Tabla 3. Lugar específico al que acuden los encuestados para una consulta médica para su menor hijo

Lugar específico	Nº	%
Hospital Jorge Reátegui Delgado	54	27,0%
Clínica San Miguel	41	20,5%
Clínica Auna	28	14,0%
Hospital Regional Cayetano Heredia	20	10,0%
Clínica Belén	17	8,5%
Clínica Carita Feliz	13	6,5%
Hospital Santa Rosa	8	4,0%
Posta Los Algarrobos	6	3,0%
Posta de San José	5	2,5%
Posta de Pachitea	3	1,5%
Paul Flores Espinoza	1	,5%
Viana Rojas Palacios	1	,5%
Mundo Pediátrico	1	,5%
Centro médico Udep	1	,5%
Clínica María Auxiliadora	1	,5%
Total	200	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

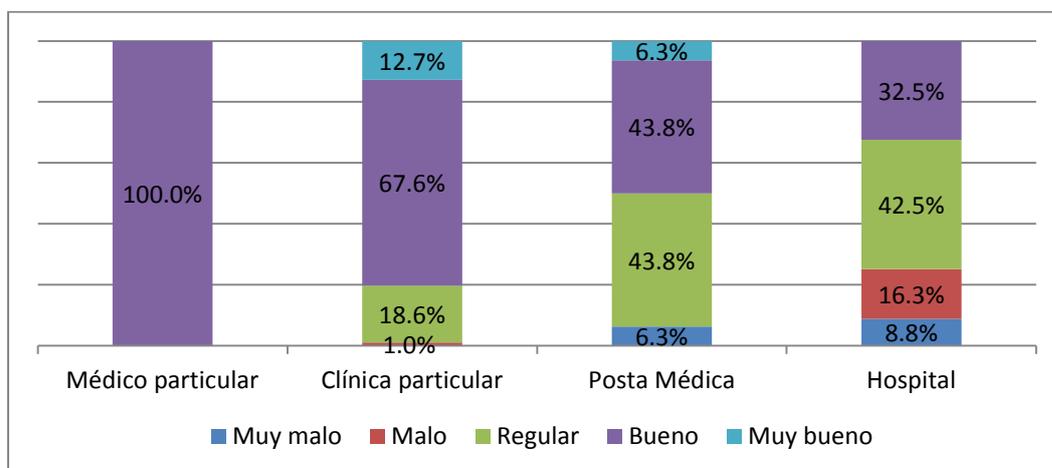
Analizando la tabla de los lugares específicos se observa que se acude más a clínicas que a hospitales. En clínicas predomina con un 21 % la clínica San Miguel, en segundo lugar la clínica Auna con un 14 %. Y en hospitales, las personas asisten con mayor frecuencia al hospital Jorge Reategui Delgado con 27 % y el hospital Cayetano Heredia con un 10%.

Tabla 4. Calificación del servicio que brinda el lugar al que asisten con mayor frecuencia

Calificación	Médico particular		Clínica particular		Posta Médica		Hospital		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy malo	0	,0%	0	,0%	1	6,3%	7	8,8%	8	4,0%
Malo	0	,0%	1	1,0%	0	,0%	13	16,3%	14	7,0%
Regular	0	,0%	19	18,6%	7	43,8%	34	42,5%	60	30,0%
Bueno	2	100,0%	69	67,6%	7	43,8%	26	32,5%	104	52,0%
Muy bueno	0	,0%	13	12,7%	1	6,3%	0	,0%	14	7,0%
Total	2	100,0%	102	100,0%	16	100,0%	80	100,0%	200	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

Figura 2. Calificación del servicio al que asisten las madres con mayor frecuencia



Los resultados dejan en claro que la mayoría de madres encuestadas califica mayormente como buenos los servicios de los médicos particulares y de las clínicas, como se observa en el 100% y 67.6%, de usuarias de cada uno de esos establecimientos. Por el contrario, los usuarios de las postas médicas tienen opiniones divididas, la mitad califica al servicio como bueno y la otra mitad considera que es regular o deficiente. En el caso del hospital, sólo el 32.5%, califica sus servicios como buenos, mientras que el resto, considera que son regulares o malos.

De la información obtenida se deduce que en general los servicios de los médicos particulares y de las clínicas son mejor valorados que los servicios de los hospitales y postas médicas. Esta percepción se explica por las políticas de este tipo de instituciones

de brindar servicios, cada vez de mayor calidad, para enfrentar a la competencia. También es importante recordar que estas instituciones han logrado captar las necesidades y requerimientos de los usuarios, y en todo momento tratan de satisfacer las expectativas de los consumidores.

Tabla 5. Característica que más les gusta a los encuestados del servicio recibido

Calificación	Médico particular		Clínica particular		Posta Médica		Hospital		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Infraestructura de local	0	,0%	41	40,2%	3	18,8%	13	18,1%	57	29,7%
Adecuado equipamiento de salud	0	,0%	18	17,6%	0	,0%	13	18,1%	31	16,1%
Atención del médico	1	50,0%	32	31,4%	12	75,0%	28	38,9%	73	38,0%
Atención del personal de apoyo administrativo	0	,0%	4	3,9%	0	,0%	5	6,9%	9	4,7%
Horario de atención	1	50,0%	4	3,9%	0	,0%	6	8,3%	11	5,7%
Precio de la consulta	0	,0%	2	2,0%	1	6,3%	7	9,7%	10	5,2%
Personal Médico	0	,0%	1	1,0%	0	,0%	0	,0%	1	,5%
Total	2	100,0%	102	100,0%	16	100,0%	72	100,0%	192	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

Los resultados del estudio también dejan entrever que el aspecto que más les gusta a los pacientes que acuden al médico particular es el tipo atención que brinda el médico y los horarios. En cambio los que acuden a las clínicas particulares, valoran más la infraestructura, según lo manifiesta el 40.2%; en el caso de las postas médicas y del hospital, los mayores porcentajes, 75% y 38.9%, valoran la atención del médico.

Tabla 6. Segunda característica que más les gusta a los encuestados del servicio recibido

Calificación	Médico particular		Clínica particular		Posta Médica		Hospital		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Infraestructura de local	0	,0%	9	8,8%	0	,0%	7	10,1%	16	8,6%
Adecuado equipamiento de salud	1	50,0%	20	19,6%	1	7,1%	10	14,5%	32	17,1%
Atención al médico	0	,0%	45	44,1%	4	28,6%	20	29,0%	69	36,9%
Atención del personal de apoyo administrativo	0	,0%	8	7,8%	2	14,3%	5	7,2%	15	8,0%
Horario de atención	0	,0%	15	14,7%	4	28,6%	16	23,2%	35	18,7%
Precio de la consulta	1	50,0%	5	4,9%	3	21,4%	11	15,9%	20	10,7%
Total	2	100,0%	102	100,0%	14	100,0%	69	100,0%	187	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

El segundo aspecto que más valoran las encuestadas que han acudido a un médico particular es el equipamiento y el precio de la consulta. En cambio, en el caso de los clientes que han sido atendidos en las clínicas, lo más valorado es la atención del médico.

En el caso de las postas médicas el segundo aspecto que más les gusta a los encuestados es la atención del médico y el horario de atención, en cambio en el caso de los hospitales, es la atención del médico.

Tabla 7. Tercera característica que más les gusta a los encuestados del servicio recibido

Calificación	Médico particular		Clínica particular		Posta Médica		Hospital		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Infraestructura de local	0	,0%	7	6,9%	0	,0%	7	10,3%	14	7,5%
Adecuado equipamiento de salud	0	,0%	25	24,5%	3	21,4%	14	20,6%	42	22,6%
Atención al médico	1	50,0%	18	17,6%	0	,0%	10	14,7%	29	15,6%
Atención del personal de apoyo administrativo	1	50,0%	23	22,5%	1	7,1%	7	10,3%	32	17,2%
Horario de atención	0	,0%	25	24,5%	6	42,9%	13	19,1%	44	23,7%
Precio de la consulta	0	,0%	4	3,9%	4	28,6%	16	23,5%	24	12,9%
Demora en dar citas	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	1,5%	1	,5%
Total	2	100,0%	102	100,0%	14	100,0%	68	100,0%	186	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

El tercer aspecto que más valoran las madres encuestadas que han acudido a un médico particular es la atención que le brinda el personal de apoyo. En el caso de las clínicas es el equipamiento y los horarios de atención, criterio compartido por las madres atendidas en una posta médica.

En el caso de los hospitales, el tercer aspecto es el precio de la consulta.

Tabla 8. Aspecto que a los encuestados no les gustó del servicio recibido

Aspectos	Médico particular		Clínica particular		Posta Médica		Hospital		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Infraestructura del local	0	,0%	18	17,6%	4	25,0%	23	28,8%	45	22,5%
Equipamiento de salud	0	,0%	9	8,8%	3	18,8%	15	18,8%	27	13,5%
Atención del médico	0	,0%	5	4,9%	0	,0%	14	17,5%	19	9,5%
Atención del personal de apoyo administrativo	0	,0%	33	32,4%	2	12,5%	28	35,0%	63	31,5%
Conforme con el servicio en general	2	100,0%	44	43,1%	6	37,5%	22	27,5%	74	37,0%
Horarios de Atención	0	,0%	11	10,8%	2	12,5%	14	17,5%	27	13,5%
Total	2	100,0%	102	100,0%	16	100,0%	80	100,0%	200	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

El aspecto que menos les gustó a las madres atendidas sobre un médico particular en las clínicas y hospitales es el servicio en general, mientras que en el caso de los hospitales, es la atención del personal de apoyo administrativo.

Se concluye que a pesar que las madres no se encuentran conformes con el servicio en general, ellas acuden principalmente por la confianza que tienen hacia el médico.

De las 146 encuestados que poseen seguro se les hizo a través de una pregunta múltiple los tipos de seguro que poseían, por lo cual el 52 % cuentan con un seguro privado.

Tabla 4. Tipo de seguro que tienen los pacientes

¿Cuenta con seguro?	N°	%
Si	146	73,0%
Essalud	75	51,4%
Seguro Integral de Salud (SIS)	13	8,9%
Privado	76	52,1%
Fuerzas armadas o policiales	2	1,4%
No	54	27,0%
Total	200	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

El estudio también revela que el 73% de las madres refieren tener algún tipo de seguro. De ellas, el 51.4%, cuenta con seguro brindado por EsSalud, el 8.9% cuentan con el Seguro Integral de Salud (SIS), luego hay un 52.1% que cuenta con seguro privado. En este último caso hay que tener en cuenta que existen madres que, adicionalmente, cuentan con otro tipo de seguro.

Tabla 5. Tipo de seguro que tienen los pacientes que cuentan con seguro privado

Tipo de seguro (n=76)	Casos	%
Rimac	24	31,6%
El Pacífico	23	30,3%
Mafre	20	26,3%
La Positiva	4	5,3%
Oncosalud	7	9,2%

Fuente: Elaboración propia. Base: 76 encuestados; septiembre 2015

De las 76 encuestadas que respondieron tener un tipo de seguro privado, el 21.6% indicó que están afiliadas a seguros Rimac, el 30.3% a seguros El pacífico y el 26.3% a seguros Mafre. Por lo que se concluye que esas son las aseguradoras que predominan en el nivel socioeconómico B y C.

Tabla 11. Clínica a la que asistirían los encuestados si su hijo se enfermara en el transcurso del mes

Clínica	Nº	%
Clínica San Miguel	66	33,8%
Clínica Auna	49	25,1%
Clínica Carita Feliz	36	18,5%
Clínica Belén	33	16,9%
Mundo Pediátrico	3	1,5%
Clínica María Auxiliadora	2	1,0%
Clínica Sanna	1	,5%
Posta San José	1	,5%
Hospital Jorge Reategui Delgado	1	,5%
Médico Particular	1	,5%
Centro médico de la udep	1	,5%
Hospital Privado	1	,5%
Total	195	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

Al consultárseles a las madres por la clínica a la que acudirían si su hijo se enferma en el transcurso del mes, en primer lugar mencionan a la Clínica San Miguel (33.8%), luego sigue la clínica Auna (25.1%) y en tercer lugar se encuentra la clínica Carita Feliz (18.5%). Por lo que se concluye que las madres del NSE B y C confían en la trayectoria que éstas clínicas tienen en la provincia de Piura.

Tabla 12. Frecuencia con la que los encuestados llevan a sus hijos al doctor durante el último año

Frecuencia	Nº	%
Una a tres veces	105	52,5%
Cuatro a seis veces	73	36,5%
Siete a nueve veces	16	8,0%
Más de 10 veces	6	3,0%
Total	200	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

El estudio también revela que la mayoría de madres (52.5%) llevan a sus hijos de una a tres veces al año para que los vea el médico. Luego hay un 36.5%, que los lleva de cuatro a seis veces. Y un grupo mucho menor (8%) los lleva de siete a nueve veces, mientras que el 3% los lleva de 10 veces a más.

Tabla 13. Encuestados que han escuchado hablar de la clínica pediátrica Carita Feliz

Respuesta	Nº	%
Si	185	92,5%
No	15	7,5%
Total	200	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

Los resultados de la tabla anterior muestran que el 92.5% de las madres encuestadas tiene conocimiento de la existencia de la clínica pediátrica Carita Feliz, a diferencia del 7.5%, que indica lo contrario.

Tabla 14. Medios a través de los cuales los encuestados se enteraron de la clínica Carita Feliz

(n=185)	Casos	%
Recomendación de amigos o familiares	167	90,3%
Por periódico	14	7,6%
Por internet	12	6,5%
Anuncios televisivos	9	4,9%
Por médico	7	3,8%
Radio	1	,5%

Fuente: Elaboración propia. Base: 185 encuestados; septiembre 2015

El medio por el cual se enteró la mayoría de madres encuestadas (90.3%) de la clínica Carita Feliz, es por recomendaciones de amigos o familiares. Esto quiere decir que la clínica ha transmitido la confianza a sus pacientes, permitiendo que ellos recomienden a otros sobre la calidad del servicio.

Luego se indica en cifras inferiores al 10%, haberse enterado por los periódicos, internet, anuncios televisivos, por un médico y por la radio.

Tabla 15. Encuestados que han llevado a su hijo por lo menos una vez a una clínica particular

Respuesta	Nº	%
Si	104	56,2%
No	81	43,8%
Total	185	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 185 encuestados; septiembre 2015

De las 185 madres que han escuchado de la clínica Carita Feliz, el 56 % ha llevado a su hijo por lo menos una vez a este centro, por otro lado existe un 44 % que no han acudido, lo que indica que no ha logrado penetrarse al segmento B y C.

Tabla 16 Calificación de la atención que brindó el pediatra a su menor hijo

Calificación	Nº	%
Malo	1	1,0%
Regular	15	14,4%
Bueno	74	71,2%
Muy bueno	14	13,5%
Total	104	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 104 encuestados; septiembre 2015

De los 104 encuestados que llevaron a su hijo por lo menos una vez a la clínica, el 84 % les pareció la atención del pediatra bueno y muy bueno. Esto indica que la clínica se ha caracterizado por el buen servicio que el pediatra ofrece al paciente, siendo esto uno de los factores que motivan a la recomendación de la clínica.

Tabla 17. Aspectos de la clínica que más les ha gustado a los clientes

Aspectos	Prioridad 1		Prioridad 2		Prioridad 3	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Infraestructura de local	33	31,7%	3	2,9%	7	6,7%
Adecuado equipamiento de salud	8	7,7%	21	20,2%	15	14,3%
Atención del médico	47	45,2%	38	36,5%	12	11,4%
Atención del personal de apoyo administrativo	2	1,9%	15	14,4%	25	23,8%
Horario de atención	9	8,7%	22	21,2%	33	31,4%
Precio de la consulta	5	4,8%	5	4,8%	13	12,4%
Total	104	100,0%	104	100,0%	105	100,0%

Fuente: Elaboración propia- Base 104 encuestados; septiembre 2015

El aspecto más importante de la visita de las madres a una clínica fue la atención del médico, según lo confirma el 45.2% de los encuestados. El segundo aspecto más importante es el horario de atención y el tercero la atención del personal de apoyo administrativo.

Por lo tanto se concluye que las madres acuden a la clínica Carita Feliz principalmente porque les gusta como el médico atiende a los pacientes y en segundo lugar acuden por el horario de atención en consultas que se brinda de lunes a domingo.

Tabla 18. Aspectos que no le gustaron de la clínica en la que hizo atender a su hijo

Aspectos(n=104)	Nº	%
Infraestructura del local	35	33,7%
Inadecuado equipamiento de salud	19	18,3%
Atención del personal de apoyo administrativo	18	17,3%
Atención del médico	7	6,7%
Precio elevado	8	7,7%

Fuente: Elaboración propia- Base 104 encuestados; septiembre 2015

El estudio también deja en claro que el aspecto que más les disgusta a las madres cuando fueron a atender a su hijo en una clínica es la infraestructura del local, según lo refiere el 33.7%; luego hay otro 18.3% que considera que el equipamiento del local es inadecuado y otro 17.3% que considera que el personal administrativo no lo atiende bien.

Se concluye que a pesar que las madres no se encuentran conformes con el servicio en general de la clínica, ellas acuden principalmente por la confianza que tienen hacia el médico, tal como se observó en la pregunta catorce.

Prueba de concepto

Tabla 19. Expectativas por los servicios que podría brindar la clínica CARITA FELIZ, luego de su ampliación

Expectativas	Nº	%
Regular	12	6,0%
Bueno	130	65,0%
Muy bueno	58	29,0%
Total	200	100,0%

Fuente: Elaboración propia- Base 200 encuestados; septiembre 2015

De los 200 encuestados, el 94 % dijeron que la idea les parece buena y muy buena, lo cual es un indicio para afirmar que es una buena opción de brindar un servicio exclusivo al infante.

Tabla 20. Posibilidad que tienen los encuestados para asistir al a nueva clínica ambulatoria.

Respuesta	Nº	%
Probablemente no asistiría	7	3,5%
Podría no asistir o si asistir	28	14,0%
Probablemente si asistiría	113	56,5%
Definitivamente si asistiría	52	26,0%
Total	200	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

De los 200 encuestados, el 83 % asistiría a la nueva clínica ambulatoria Carita Feliz, esto se debe a que les agrada los servicios expuestos mediante la prueba de concepto con las respectivas imágenes de cómo será la nueva clínica .

Tabla 21. Precios que deberían tener los servicios de la nueva clínica.

	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar.
Precio de consulta	200	20	100	47	16
Precio que debería tener la consulta médica para ud usted acuda	200	20	100	52	16
¿Qué precio barato haría que desconfíe de la calidad del servicio?	200	0	80	19	10
¿Qué precio diría usted que es alto para una consulta médica?	200	30	180	92	27
¿Qué precio diría usted que es un precio abusivo y que jamás pagaría por una consulta médica?	200	50	300	130	47

Fuente: Encuesta a las madres de familia

En cuanto a los precios que debería tener la consulta, las madres consideran que debería ser de 47 soles, y para que puedan acudir podrían pagar incluso un promedio de 52 soles; un precio que haría que las madres desconfíen del servicio, sería de 19 soles, mientras que si el precio fuese de 92 soles, lo considera como demasiado alto. Un precio a cobrar de 130 sería considerado como un precio abusivo.

Tabla 22. Percentiles de los precios que deberían tener los servicios de la nueva consulta

Aspectos	Percentiles				
	5	25	50	75	95
Precio de consulta	20	40	50	50	80
Precio que debería tener la consulta médica para ud usted acuda	25	40	50	60	80
¿Qué precio barato haría que desconfíe de la calidad del servicio?	5	10	20	20	40
¿Qué precio diría usted que es alto para una consulta médica?	40	80	100	100	150
¿Qué precio diría usted que es un precio abusivo y que jamás pagaría por una consulta médica?	60	100	120	150	200

Fuente: Encuesta a las madres de familia

Los resultados de la tabla anterior muestran los percentiles de los precios de los servicios de la nueva clínica; el estudio indica que el 5% de las madres estarían dispuestas a pagar hasta 20 soles por la consulta e incluso hasta 25 para poder acudir. Los resultados también indican que el 25% podrían pagar hasta 40 soles para poder asistir a la clínica y el resto podría pagar incluso una cifra más alta. Los resultados también dejan en claro que el 75% de las madres podrían pagar hasta 60 soles para poder asistir y el restante 25%, podría pagar incluso una cifra mayor.

Anexo N°6: Oferta

Tabla 23: Estimación de la oferta- Consultas pediátricas

Parámetros	Control del Paciente
Horas promedio (día)	5
Hora promedio (mes)	125
Meses	11
Horas (año)	1375
Atenciones/hora	3
Atenciones/año (redondeado)	4125
Número de médicos pediatras en el área de mercado (aproximado)*	36
Oferta total optimizada por el recurso humano en atenciones por año	148500

Fuente: Entrevista a médicos de clínicas particulares de Piura, agosto de 2015.

* Entrevista al Dr. Ricardo Olea Zapata- Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría- Filial Piura

Tabla 24: Estimación de la oferta- Consulta de Neurología pediátrica

Parámetros	Control del Paciente
Horas promedio (día)	5
Hora promedio (mes)	125
Meses	11
Horas (año)	1375
Atenciones/hora	3
Atenciones/año (redondeado)	4125
Número de médicos pediatras en el área de mercado (aproximado)*	1
Oferta total optimizada por el recurso humano en atenciones por año	4125

Fuente: Entrevista a médicos de clínicas particulares de Piura, agosto de 2015.

* Entrevista al Dr. Ricardo Olea Zapata- Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría- Filial Piura

Tabla 25: Estimación de la oferta- Consulta de Cardiología pediátrica

Parámetros	Control del Paciente
Horas promedio (día)	5
Hora promedio (mes)	125
Meses	11
Horas (año)	1375
Atenciones/hora	3
Atenciones/año (redondeado)	4125
Número de médicos cardiólogos pediatras en el área de mercado (aproximado)*	0
Oferta total optimizada por el recurso humano en atenciones por año	0

Fuente: Entrevista a médicos de clínicas particulares de Piura, agosto de 2015.

* Entrevista al Dr. Ricardo Olea Zapata- Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría- Filial Piura.

Tabla 26: Estimación de la oferta- Consulta de oftalmología- pediátrica

Parámetros	Control del Paciente
Horas promedio (día)	5
Hora promedio (mes)	125
Meses	11
Horas (año)	1375
Atenciones/hora	3
Atenciones/año (redondeado)	4125
Número de médicos oftalmólogos pediatras en el área de mercado (aproximado)*	0
Oferta total optimizada por el recurso humano en atenciones por año	148500

Fuente: Entrevista a médicos de clínicas particulares de Piura, agosto de 2015.

* Entrevista al Dr. Ricardo Olea Zapata- Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría- Filial Piura.

Tabla 28: Estimación de la oferta- Consulta de Dermatología pediátrica

Parámetros	Control del Paciente
Horas promedio (día)	5
Hora promedio (mes)	125
Meses	11
Horas (año)	1375
Atenciones/hora	3
Atenciones/año (redondeado)	4125
Número de médicos dermatólogos pediatras en el área de mercado (aproximado)*	0
Oferta total optimizada por el recurso humano en atenciones por año	0

Fuente: Entrevista a médicos de clínicas particulares de Piura, agosto de 2015.

* Entrevista al Dr. Ricardo Olea Zapata- Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría- Filial Piura.

Tabla 29: Estimación de la oferta- Consulta de Odontólogo pediátrica

Parámetros	Control del Paciente
Horas promedio (día)	5
Hora promedio (mes)	125
Meses	11
Horas (año)	1375
Atenciones/hora	2
Atenciones/año (redondeado)	2750
Número de odontólogos pediatras en el área de mercado (aproximado)*	4
Oferta total optimizada por el recurso humano en atenciones por año	11000

Fuente: Entrevista a médicos de clínicas particulares de Piura, agosto de 2015.

* Entrevista al Dr. Ricardo Olea Zapata- Presidente de la Sociedad Peruana de Pediatría- Filial Piura.

Anexo 7: Estimación de la demanda

Tabla 30. Estimación de la demanda del servicio por parte del sector B y C

Lugar	Población total	Menores de 18 años (1)	Menores de 18 años del sector B y C: 31.89% de (1) *	Frecuencia anual (4 veces)***	Participación de las Clínicas particulares: 51%
Piura	301311	95954	30599.73	122398.92	62423.4492
Castilla	143203	47901	15275.62	61102.48	31162.2648
Total	444514	143855	45875.36	183501.43	93585.7293

Fuente: Elaboración propia

*: Población del sector B y C 31.89% (APEIM 2015)

***: Para conocer la cantidad de servicios requeridos en un periodo de un año, se ha utilizado la frecuencia de compra anual del estudio de mercado realizado, que se estima aproximadamente en 4, según este resultado.

Anexo 8: Cantidad de médicos que requerirá la clínica

*Considerando que un doctor/enfermera/técnico trabaja 25 días al mes y 11 meses, el número de días al año que trabaja son 275.

Tabla 31: Consultorios Pediátricos

CONSULTORIOS PEDIÁTRICOS		
Demanda Potencial del NSE B y C	Días al año*	DDA de atención diaria
24,332	275	88
DDA de atención diaria	Promedio de atenciones por Médico**	Médicos necesarios en Pediatría
88	7	13

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Neurología Pediátrico

CONSULTORIOS NEUROLOGIA PEDIÁTRICA		
Demanda Potencial del NSE B y C	Días al año*	DDA de atención diaria
1,217	275	4
DDA de atención diaria	Promedio de atenciones por Médico**	Médicos necesarios en Neurología
4	8	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Cardiología Pediátrico

CONSULTORIOS CARDIOLOGIA PEDIÁTRICA		
Demanda Potencial del NSE B y C	Días al año*	DDA de atención diaria
1,509	275	5
DDA de atención diaria	Promedio de atenciones por Médico**	Médicos necesarios en Cardiología
5	8	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Oftalmología Pediátrico

CONSULTORIOS OFTALMOLOGIA PEDIÁTRICA		
Demanda Potencial del NSE B y C	Días al año*	DDA de atención diaria
1,460	275	5
DDA de atención diaria	Promedio de atenciones por Médico**	Médicos necesarios en Oftalmología
5	5	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Dermatología Pediátrica

CONSULTORIOS DERMATOLOGIA PEDIÁTRICA		
Demanda Potencial del NSE B y C	Días al año*	DDA de atención diaria
2,677	275	10
DDA de atención diaria	Promedio de atenciones por Médico**	Médicos necesarios en Dermatología
10	10	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Odontología Pediátrica

CONSULTORIOS ODONTOLOGÍA PEDIÁTRICA		
Demanda Potencial del NSE B y C	Días al año*	DDA de atención diaria
5,694	275	21
DDA de atención diaria	Promedio de atenciones por Médico**	Médicos necesarios en Odontología
21	10	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Servicio Tópico

SERVICIO TÓPICO		
Demanda Potencial del NSE B y C	Días al año*	DDA de atención diaria
9,733	275	35
DDA de atención diaria	Promedio de atenciones por enfermera**	Enfermeras necesarios en Tópico
35	6	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Servicio Laboratorio

SERVICIO LABORATORIO		
Demanda Potencial del NSE B Y C	Días al año*	DDA de atención diaria
9,733	275	35
DDA de atención diaria	Promedio de atenciones por personal**	Personal necesarios en Laboratorio
35	6	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Servicio Internamiento

SERVICIO INTERNAMIENTO		
Demanda Potencial del NSE B Y C	Días al año*	DDA de atención diaria
4,866	275	18
DDA de atención diaria	Promedio de atenciones por personal**	Personal necesario en Internamiento
18	3	6

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 9: Participación de mercado**Tabla 40: Clínica a la que asistirían los encuestados si su hijo se enfermara en el transcurso del mes**

Clínica	N°	%
Clínica San Miguel	66	33,8%
Clínica Auna	49	25,1%
Clínica Carita Feliz	36	18,5%
Clínica Belén	33	16,9%
Mundo Pediátrico	3	1,5%
Clínica María Auxiliadora	2	1,0%
Clínica Sanna	1	,5%
Posta San José	1	,5%
Hospital Jorge Reategui Delgado	1	,5%
Médico Particular	1	,5%
Centro médico de la udep	1	,5%
Hospital Privado	1	,5%
Total	195	100,0%

Fuente: Elaboración propia. Base: 200 encuestados; septiembre 2015

Anexo N°10: Equipamiento

Tabla 41: Mobiliario no médico

LISTA MOBILIARIO NO MEDICO	Total	Costo unitario	Costo Total
alcohol en gel	14	10	S/. 140.00
Andamios de madera o metal para Farmacia	1	6000	S/. 6,000.00
Andamios para almacen	2	5000	S/. 10,000.00
cafetera express	2	179	S/. 358.00
cama	1	300	S/. 300.00
cocina	1	1000	S/. 1,000.00
Dispensador de agua	2	199	S/. 398.00
Dispensador de papel	14	41.9	S/. 586.60
Escritorio de melamina	49	354	17346
frigobar	3	350	S/. 1,050.00
juego de reposteria	1	1000	S/. 1,000.00
kitchen	1	1000	S/. 1,000.00
lockers de 20 puertas	1	1000	1000
mesa de dispensador de agua	2	80	S/. 160.00
Mesa de juego	7	80	S/. 560.00
mesa de trabajo larga de melamina	2	2100	S/. 4,200.00
Mesa de trabajo para 3 secretarias de melamina	1	1500	S/. 1,500.00
Mesa para 12 personas ovalada de madera	1	2124	S/. 2,124.00
Mesa redonda de melamina	5	1000	S/. 5,000.00
Mesitas	4	100	S/. 400.00
microondas	1	400	S/. 400.00
Mostrador	3	1500	S/. 4,500.00
Mostrador	3	1000	S/. 3,000.00
Mueble ovalado de atencion al cliente	1	1800	S/. 1,800.00
Pisos para bebes	4	20	S/. 80.00
Pizarra acrilica (pequeña)	14	20	S/. 280.00
pizarra acrilica grande	1	150	S/. 150.00
reloj de pared	14	16.9	S/. 236.60
Silla giratoria alta	15	100	1500
Sillas de espera de 2 cuerpos	46	236	10856
Sillas de escritorio	121	60	7260
Sillas de espera de tres cuerpos	18		5416.2
sillitas para juegos	8	30	S/. 240.00
Sillon de escritorio	37	200.6	7422.2
televisor 32"	8	800	S/. 6,400.00
Televisor de 42"	1	1899	S/. 1,899.00
Televisor pequeño	1	600	S/. 600.00
termo de agua	1	150	S/. 150.00
toalla	14	10	S/. 140.00
Tobogan	2	300	S/. 600.00
Vitrina	28	300	8400
vitrina para guardar cosas	1	500	S/. 500.00
Total			S/. 115,952.60

Fuente: Cromados Quispe EIRL- empresa dedicado al rubro de mobiliario de oficina

Tabla 42: Equipos de cómputo

LISTA MOBILIARIO NO MÉDICO	Total	Costo unitario	Costo Total
Equipos de cómputo (c/u impresora)	52	1730.76	S/. 90,000.00

Fuente: Infordata – Ingeniería de la informática

Tabla 43: Mobiliario Médico

LISTA DE MOBILIARIO MEDICO	TOTAL	Costo unitario	Costo Total
Camillas para reposo	5	2870	S/. 14,350.00
Sillas de ruedas	2	800	S/. 1,600.00
Peldaño de dos pasos	3	80	S/. 240.00
Camilla de tópico	4	1000	S/. 4,000.00
Camilla pediátrica	16	1000	S/. 16,000.00
Mesa encefalografía	1	1000	S/. 1,000.00
Estufa	1	4000	S/. 4,000.00
Pupinel	1	2800	S/. 2,800.00
Camas para internamiento	4	1500	S/. 6,000.00
Total			S/. 49,990.00

Fuente: Promaster S.R.L - empresa especializada en el rubro de importaciones de equipos médicos

Tabla 43: Equipo Médico

EQUIPO MÉDICO	TOTAL	Costo unitario	Costo Total
Monitores multiparametros	3	1800	S/. 5,400.00
Megatoscopio doble de pared	1	450	S/. 450.00
Megatoscopio 1 cuerpo	3	350	S/. 1,050.00
Estetoscopios	20	430	S/. 8,600.00
estetoscopio adulto	3	250	S/. 750.00
Tensiómetro de pie	4	574	S/. 2,296.00
Termómetro digital	23	50	S/. 1,150.00
Coche de curaciones	3	2000	S/. 6,000.00
Repisa para materiales	1	700	S/. 700.00
Repostero para medicamentos	2	1000	S/. 2,000.00
Tensiómetro	2	310	S/. 620.00
Tachos metálicos (sanitario)	25	50	S/. 1,250.00
Otoscopio empotrado	20	200	S/. 4,000.00
<u>Laringoscopio:</u>			S/. 0.00
Adulto	1	1000	S/. 1,000.00
Pediátrico	1	1004.5	S/. 1,004.50
Neonatal	1	1291	S/. 1,291.00
Balanza digital para lactantes	16	350	S/. 5,600.00
Pantoscopio	16	650	S/. 10,400.00
Linterna manual medico	14	30	S/. 420.00
Balanza de pie	20	40	S/. 800.00
Tallimetro	20	499	S/. 9,980.00
Mesa para la balanza digital	16	150	S/. 2,400.00
Total			S/. 67,161.50

Fuente: Promaster S.R.L - empresa especializada en el rubro de importaciones de equipos médicos

Anexo 11: Flujo de Caja de Inversión

Compra de AF	VV	IGV	PV
Equipos médicos	56,916	10,245	67,161
Mobiliario médico	42,364	7,626	49,990
Equipos de computo	76,271	13,729	90,000
Equipo y mobiliario de oficina	98,265	17,688	115,953
Valor de terreno (700 m2)	500,000	-	500,000
Construcción	2,118,644	381,356	2,500,000
TOTAL DE AF	2,892,461	430,643	3,323,104

Gastos pre operativos	VV	IGV	PV
Costo promoción	23,131	4,163	27,294
Capacitaciones	1,017	183	1,200
Licencias	35,928	-	35,928
Revisión proyecto nueva clínica carita feliz	12,445	2,240	14,685
Software	13,136	2,364	15,500
Impresiones, fotocopias planos	201	36	238
TOTAL	85,857	8,987	94,844

CAPITAL DE TRABAJO	VV.	IGV	PV
	-	-	82,053

TOTAL	2,978,317	439,630	3,500,000
--------------	------------------	----------------	------------------