



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EMPRESA MUNICIPAL SANTIAGO DE SURCO: SURCO SALUD

Miguel Castillo-Aguirre

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Castillo, M. (2016). *Empresa municipal Santiago de Surco: Surco Salud* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



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

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



PROGRAMA
SENIOR EXECUTIVE MBA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

**EMPRESA MUNICIPAL SANTIAGO DE
SURCO
SURCO SALUD**

Miguel Enrique Castillo Aguirre

Lima, 20 octubre 2016

PROLOGO

Me reuní en febrero del 2011 con el alcalde de la Municipalidad Santiago de Surco, Dr. Roberto Gómez, quien me preguntó: ¿qué puedes hacer por Surco? Poner en marcha el Hospital de la Familia que está ubicado en la cuadra cuatro de la avenida los Próceres, le respondí. ¿Para cuándo lo tienes listo? Me preguntó. En 45 días señor Alcalde. Me miró a los ojos y luego llamó al Gerente Municipal Sr. William Marín y le dijo: William, te presento al Sr. Miguel Castillo, él se encargará de implementar y poner en marcha el hospital de la familia, estamos 07 de febrero, debe comenzar el 01 de abril. El Hospital se llamará **Surco Salud**.

En el desarrollo del caso, veremos como el modelo de negocio de Surco Salud se complica, fundamentalmente por aspectos ajenos a lo empresarial en la toma de decisiones.

Baso mi tesis en la experiencia adquirida a través de mi participación en el diseño, implementación y operación de la red de hospitales de Surco Salud de la Municipalidad de Santiago de Surco, para presentar este caso, que refleja una situación interesante y compleja que tiene como actores al Alcalde, Gerentes de la Municipalidad, Gerentes de EMUSSSA, Médicos y los más importantes: los vecinos-pacientes de Surco Salud.

Agradecimiento especial al Dr. Manuel Novoa, CPC José Solar, Dr. Paul Cañamero, Ing. Edgardo Cabrejos por el apoyo y colaboración brindada para la preparación de esta tesis. Igualmente, un agradecimiento especial al Dr. José Ricardo Stok, quien ha sido mi Asesor de Tesis y ha tenido la paciencia y buen ánimo, para escucharme, cambiar ideas y orientarme en la preparación de la misma.

INDICE GENERAL:

I.	Introducción	página 4
II.	Antecedentes	página 5,6,7
III.	Unidades de negocio	páginas 8
	Gestión de reciclaje	páginas 8, 9,10
	Parque de la Amistad	páginas 11, 12,13,14
	Deportes	página 15, 16,17
	COMVO	páginas 18, 19,20
	Surco Salud	páginas 21, 22, 23,24
IV.	Modelo financiero Surco Salud	páginas 25, 26, 27,28
V.	Información financiera EMUSSSA	páginas 29, 30, 31,32
VI.	Crisis en EMUSSSA	
	Primera Crisis	páginas 33, 34, 35, 36
	Segunda Crisis	páginas 37, 38, 39, 40
	Modelo Congruencia	páginas 40
	Octógono	páginas 41
VII.	Diagnóstico de EMUSSSA	página 42
VIII.	Plan de acción	
	Escenario I	página 43
	Escenario II	página 43
IX.	Notas del Profesor	página 44
X.	Conclusiones	página 45
	Bibliografía	página 46

I. INTRODUCCIÓN

En el 2003, con el nuevo alcalde de Lima, se potenció el Programa de Centros Médicos de la Municipalidad de Lima, encargando al Dr. Luis Rubio que mejore el sistema, que se llegue a todo Lima y de ser posible a todo el Perú. Así nació el Sistema Solidario de la Municipalidad de Lima (SISOL). El sistema de salud del Perú estaba constituido por: Hospitales de Minsa (Ministerio de Salud), Essalud (que atiende a los trabajadores con trabajo formal) y la red de clínicas privadas. Este sistema atendía al 68% de la población, quedando sin atender un 32% con necesidades de servicio de salud y sobre todo de fácil acceso. Al 2016, SISOL realiza aproximadamente más de 10 millones de consultas al año a nivel nacional. Es considerada como la mejor obra realizada por el Sr. Luis Castañeda en su gestión como alcalde de Lima.

La municipalidad de Santiago de Surco, a inicios del 2011, tenía unas instalaciones en completo abandono en la Av. Los Próceres que se llamaba Hospital de la Familia. El recién ingresante alcalde Dr. Roberto Gómez, tuvo una visión de convertir este hospital en algo parecido a SISOL de la Municipalidad de Lima y formar su red de hospitales que se llamaría Surco Salud. Su objetivo: ***Humanizar la Salud.***

Para lograr este objetivo, contrata al Sr. Miguel Castillo, que había trabajado en SISOL desde sus inicios y es quien contrata al Dr. Manuel Novoa que se había desempeñado como Gerente de Salud de SISOL y a la Dra. Mónica Gargurevich que había sido Directora Médica de los más importantes hospitales de SISOL.

El desarrollo del caso se inicia con la historia de la Empresa Municipal Santiago de Surco SA (EMUSSSA). Luego brevemente se explican sus unidades de negocio con sus análisis FODA. Posteriormente, se desarrolla el modelo de negocio de Surco Salud. También se presenta el Modelo de Congruencias y el OCTÓGONO aprendidos en el SEMBA, que servirán para analizar el porqué de su problemática. Se hará un diagnóstico de la situación actual y se plantearán las soluciones posibles para su exposición al directorio.

II. ANTECEDENTES

Historia

La Empresa Municipal Santiago de Surco SA (EMUSSSA), nació el 10 abril 2001, en la gestión del alcalde de esa época Don Carlos Dargent Chamot. Se crea para ser una planta piloto del Programa de Segregación en Origen (PSO). A través de este programa se buscaría capacitar y sensibilizar al vecino surcano para la clasificación en sus hogares de los residuos orgánicos (comida) e inorgánicos (papel, cartón, botellas, plástico, etc.), el programa facilitaba bolsas naranjas para que los vecinos coloquen los residuos inorgánicos. Estas se recogían semanalmente.

Objeto de la empresa

“Realizar la recolección, transporte, tratamiento, comercialización, disposición final y asesoría en el manejo de los Residuos Sólidos y Líquidos y a las actividades conexas o afines que permitan el propósito de su objeto”.

Este programa fue un éxito total, más de 18,000 familias surcanas (aproximadamente el 19% del total de familias) participaron del programa.

El 17 de marzo del 2004 se modificó el objeto, para definirse como:

*“Dedicarse a la recolección, transporte, tratamiento, comercialización, disposición final y asesoría en el manejo de los Residuos Sólidos y Líquidos y a las actividades conexas o afines que permitan el propósito de su objeto; **así como a las actividades de gestión, gerencia, asesoría, consultoría y representación de cualquier otra actividad productiva y comercial de bienes y servicios de interés municipal***

Base Legal

Se rige por su Estatuto Social de Constitución, por la Ley General de Sociedades y demás disposiciones que regulan a las sociedades anónimas y empresas con tratamiento empresarial.

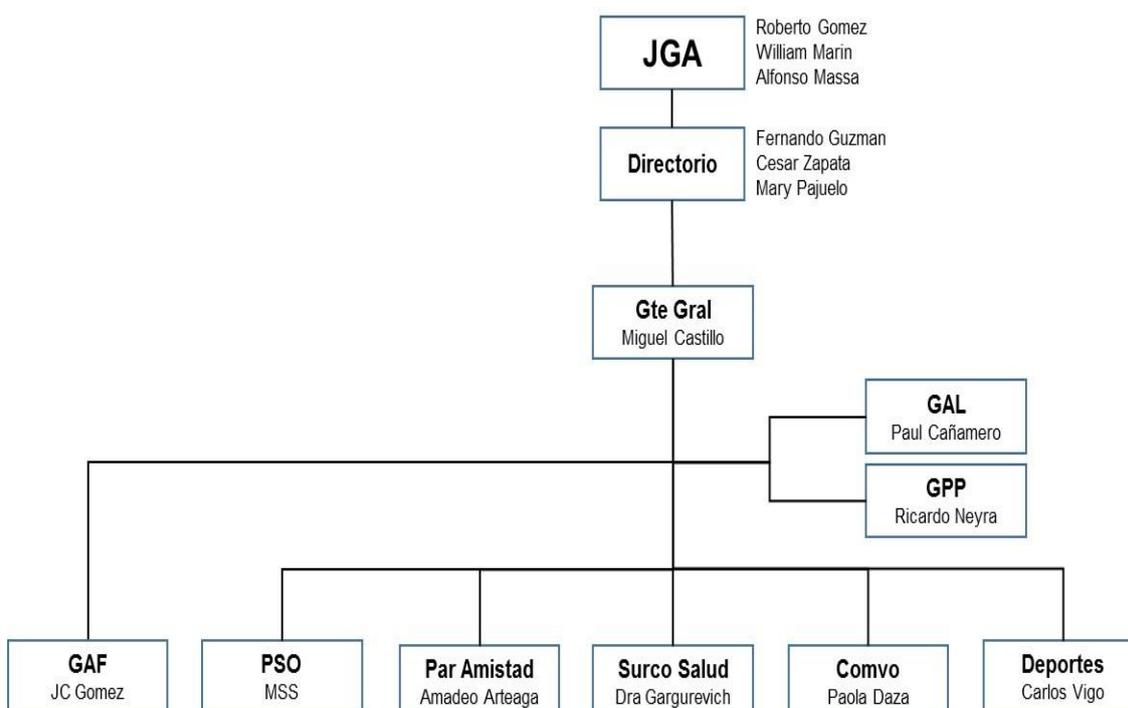
EMUSSSA también se encuentra bajo el siguiente marco legal:

- Ley del Procedimiento Administrativo General – Ley 27444.
- Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972.
- Ley General de Sociedades - Ley N° 26887.
- Estatuto de EMUSSSA.
- Convenios de Cooperación Interinstitucional entre la Municipalidad de Santiago de Surco y EMUSSSA.

- Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015 – Ley N° 30372.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República – Ley N° 27785.
- Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1017.
- Ley General de Residuos Sólidos – Ley N° 27314 y su reglamento.
- Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo – Decreto Supremo N° 013-2006-S.A.

Organigrama

EMUSSA tiene el siguiente organigrama (actualizado al 30/06/ 2015)



La Junta General de Accionistas (JGA) de EMUSSA está conformada por tres miembros y es elegida por el Consejo de la Municipal de Santiago de Surco (regidores y Alcalde) a través de su respectivo acuerdo de consejo. La JGA elige al Directorio de EMUSSA, que está conformado por tres miembros: Presidente y dos directores con su respectivo acuerdo de JGA y el Directorio, nombra al Gerente General y este nombra a los demás Gerentes, jefes y personal que se requiere para su normal funcionamiento.

Desde el 2011 hasta la actualidad, EMUSSA ha tenido los siguientes gerentes generales:

- ✓ 02 enero 2011 al 30 setiembre. Gerente: Sr. Eduardo Villegas.
- ✓ 01 octubre 2011 hasta el 30 marzo 2012. Gerente: Sr. Luis Robles.
- ✓ 12 de abril del 2012 hasta la fecha. Gerente: Sr. Miguel Castillo

Convenios entre la MSS Y EMUSSSA

La MSS y EMUSSSA operaban a través de convenios interinstitucionales que eran aprobados en sesiones del Concejo Municipal. Los convenios suscritos de EMUSSSA con la MSS, fueron:

- En mayo del 2011, la Municipal de Santiago de Surco (MSS) firmó un convenio interinstitucional con EMUSSSA para la administración del Parque de la Amistad.
- En junio del 2011 se firma convenio para la administración de Surco Salud (nueva institución recién creada por la MSS).
- En setiembre del 2012, la MSS firma un convenio para administrar el Complejo Deportivo Tenis.
- En octubre del 2014 la MSS firma convenio con EMUSSSA para administrar el COMVO (Comedor municipal de vecinos organizados).

Estos convenios son renovados todos los años por el Concejo de la MSS.

III. Unidades de Negocios de EMUSSSA

EMUSSSA cuenta actualmente con cinco unidades de negocio:

- Planta de Segregación en Origen (PSO)
- Parque de la Amistad (PA)
- Deportes
- Surco Salud (SS)
- Comedor Municipal Vecino Organizado (COMVO)

Unidad Gestión de Reciclaje

Fue el motivo para la creación de EMUSSSA. Se le encarga hacer funcionar el PSO, programa que se inició desde 2001, Este programa consta de cuatro etapas.

Primera etapa: Sensibilización

En esta etapa se capacita a los vecinos, se les muestra la importancia del medio ambiente y que el apoyo de ellos sería en clasificar los residuos sólidos de su domicilio en residuos orgánicos (comida, etc.) y residuos inorgánicos (papel, cartón, plástico, botellas de plástico, papel periódico, vidrio, etc.), el programa proporcionaba las bolsas plásticas color naranja en donde se depositaban los residuos inorgánicos. Los vecinos dejaban las bolsas en la vereda de sus casas en el día programado para el recojo de estos residuos inorgánicos.

Segunda etapa: Recojo

En coordinación con la Gerencia de Servicios a la Ciudad de la MSS, se programaba la ruta de recojo de las bolsas naranja de todos los vecinos participantes en el programa. Una vez recogida la bolsa era llevada a la planta de segregación.

Tercera etapa: Segregación

Las bolsas eran recibidas por la planta de reciclaje, estas se colocaban en una faja, donde trabajaban 12 operarias, cada una segregaba uno o dos productos. Los productos de segregación más importantes eran: cartón, pet, papel y plástico. Los productos se empaquetaban en fardos de 100 a 250 Kg.

Cuarta etapa: Comercialización

Los productos segregados eran comercializados con diferentes empresas, tales como fábrica de papel higiénico, fábrica de bolsas plásticas, etc.

Fotos: Vista de planta, clasificación y vecina participante





Principales productos que se procesan en la PSO:

Material	Precio S/.	Ventas
Plástico	1.20	34.0%
Papel	0.35	31.0%
Cartón	0.30	24.0%
Metal	0.42	5.0%
Tetrapack	0.15	2.0%
Vidrio	0.15	3.0%
Varios	1.00	1.0%

Hasta noviembre del 2013, la Unidad de Reciclado fue administrada al 100% por EMUSSSA, a partir de esa fecha por decisión del Sr. Alcalde, la *Gerencia de Servicios a la Ciudad* de la MSS, se encarga de toda la parte operativa y EMUSSSA apoya solo con la parte contable y el aspecto logístico. Esta unidad maneja en forma independiente los recursos que generan, EMUSSSA no recibe ingresos por estos apoyos. Por esta razón, los encargados de la gerencia de la Unidad de Reciclado no han permitido el levantamiento de las respectivas encuestas y el análisis FODA.

Unidad Parque de la Amistad

Está ubicado en la Av. Caminos del Inca cuadra 22 S/N antes de llegar a la avenida Benavides. Es de acceso a todo público y de cualquier distrito.

Este parque fue hecho en la primera gestión del señor alcalde Don Carlos Dargent Chamot, y fue inaugurado en abril del 2001. En conversaciones sostenidas con el ex alcalde manifestó que se inspiró en Disneylandia y que el 85% de los materiales utilizados en su construcción fueron de productos reciclados de otras organizaciones.

Sus principales atracciones son:

- Pueblito Surcano (37.30% del total ingreso del parque), conformado con ganadores de Mistura, hay siete restaurantes y 14 carritos.
- Paseo Tren a vapor (43.66%), auténtico tren con dos vagones abiertos y uno cerrado.
- Botes pedalones (10.56%), existen 10 botes y funcionan en una laguna artificial.
- Paseo en el Arco Morisco (4.38%), hecho por el gobierno español e inaugurado por los reyes de España.
- Auditorio para 500 personas



Foto: Glorieta del parque



Foto: Arco Morisco y Laguna artificial



Foto: Tren a vapor



Foto: Pueblito surcano



Foto: Pileta ornamental

El parque de la amistad es administrado 100% por EMUSSSA. Posee un administrador, 9 administrativos, 32 de mantenimiento y 15 de seguridad.

Para el análisis de esta unidad de negocios se hizo una encuesta a 100 usuarios, además se midió el clima organizacional y se formuló su FODA.

FORTALEZAS	
1	El parque cuenta con un público constante, que se incrementa los fines de semana y en vacaciones escolares (aproximadamente 250,000 visitas al mes)
2	Contamos con un área de 30,000 metros cuadrados y varias atracciones que lo hacen interesante, especialmente para los niños
3	Los jardines están bien cuidados, por personal propio y se cuenta con el apoyo del área de "Parques y Jardines" de la municipalidad
4	El personal está entrenado y comprometido con el mantenimiento del parque
5	El parque está bien situado atrayendo a personas de varios distritos aledaños y de distritos lejanos.

OPORTUNIDADES	
1	Las empresas privadas han mostrado interés en invertir en el parque
2	Existen espacios no aprovechados, que podrían ser empleados en nuevas atracciones
3	Aprovechar la difusión de cada número de la revista de Surco para la promoción del parque y sus actividades .
4	Desconocimiento de los vecinos sobre las atracciones y servicios que brinda el parque.
5	Explotar la diversidad del patio de comidas.

DEBILIDADES	
1	La antigüedad del parque obliga a que muchas de las instalaciones se deterioren
2	Insolvencia de EMUSSSA, que impide la restauración de estructuras afectadas por el tiempo y el uso (arco, baños, botes, trenes, etc.)
3	El parque es objeto de crítica por vecinos, regidores y funcionarios de la Municipalidad de Surco. Comentarios que desconocen la realidad financiera de la empresa
4	Sistema de recirculación del agua de la laguna malograda.
5	El parque produce los suficientes ingresos para autosostenerse pero se destinan a otras unidades de EMUSSSA que producen pérdida.
6	Interferencia de la MSS.
7	Locomotoras antiguas con más de 100 años, requieren refacciones totales.
8	La imagen del parque podría deteriorarse, si no se procede con las reparaciones de las instalaciones.

AMENAZAS	
1	Posibles obras de la Municipalidad de Lima, que afectan el acceso al parque, como viene sucediendo en la actualidad (La recaudación y los concesionarios se han visto afectados en un 40%)

Unidad Deportes.

La MSS entregó el Complejo deportivo Surco Tenis, en setiembre del 2012 para su administración. Este complejo está conformado por 10 canchas de tenis. Cuando se recibió estas canchas, el mantenimiento de las instalaciones y de los campos (incluida la net) eran inadecuados; los terrenos de juego se delineaban con yeso. Solo dos áreas de juego de las diez, tenían iluminación. El cerco perimétrico del complejo estaba deteriorado y derrumbado en varias partes, lo que ocasionaba serias quejas de los vecinos.

Al recibirlo, se cerraron las instalaciones por 15 días para hacer un mantenimiento integral de las canchas. Se colocaron cintas especiales para delinear los campos y se cambiaron todas las redes. Se mejoraron los cortavientos y se iluminaron seis canchas. El derrumbó totalmente el cerco perimétrico y se construyó uno nuevo.

Todas estas inversiones las realizó EMUSSSA. No hubo apoyo económico por parte de la MSS. Por el contrario, por decisión del señor Alcalde, el complejo de tenis asumiría el costo de la seguridad de San Ignacio de Monterrico (en donde estaban las instalaciones del complejo). Siendo la planilla de seis agentes de seguridad.



Foto: Cancha de tenis



Foto: Clase de tenis

El complejo de Tenis es administrado 100% por EMUSSSA. Tiene un administrador, 05 administrativos, 9 de mantenimiento y 9 de seguridad. En esta unidad se hizo una encuesta a 100 usuarios, se midió el clima organizacional y se formuló su FODA.

FORTALEZAS	
1	80% de los colaboradores perciben que existen buenas relaciones interpersonales en el trabajo
2	85% de clientes se encuentran satisfechos con el estado de las canchas
3	97% de los clientes se encuentran satisfechos con la ubicación del complejo Surco Tenis
4	98% de los clientes se encuentran satisfechos con la atención en las oficinas
5	79% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio de boleo
6	79% de clientes se encuentran satisfechos con el servicio que brinda la academia para aficionados (precio, calidad de enseñanza y horarios)
7	94% de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios que brinda la academia de competencia.
8	Los clientes se encuentran satisfechos con el precio de alquiler de canchas (76%), la disponibilidad de horarios (89%) y disponibilidad de boleadores (75%)
9	Incremento de las ventas (24.6% del 2015 con respecto al 2014 y 7,5% del 2014 con respecto al 2013)
10	Incremento de la rentabilidad (27% 2015 y 14% 2014)

OPORTUNIDADES	
1	Tendencia al estilo de vida saludable de la población
2	Mercado potencial de 18 a 70 años. El distrito de Surco cuenta con 74.5% de la población perteneciente al NSE A y B
3	Mercado del Tenis en crecimiento en el distrito.
4	Los clientes prefieren el Facebook y el correo electrónico como medios de promoción e información de los servicios del complejo (56%)
5	Precio de alquiler de canchas de los competidores
6	Incorporación de la MSS al programa de municipios saludables promovido por la OPS/OMS
7	Existencia de oferta de profesores, boleadoras y recogebolas
8	Ofrecer nuevos servicios relacionados como un gimnasio

DEBILIDADES	
1	Desconocimiento y baja importancia que el administrador y los colaboradores le asignan a las funciones de planificación, organización y control
2	50% de los colaboradores no se sienten satisfechos con el ambiente físico, el equipamiento y los materiales de trabajo
3	43% de los clientes se encuentran insatisfechos con la atención brindada en la reserva del alquiler de canchas
4	44% de clientes se encuentran insatisfechos con el servicio de los recogebolas
5	52% se encuentran insatisfechos con la información dada por teléfono
6	Falta de planificación y control estratégico del complejo Surco Tenis (no se cuenta con objetivos, indicadores y metas, solo existe información financiera)
7	50% de los clientes se encuentran insatisfechos con la limpieza de baños
8	Insuficiente promoción para captar nuevos clientes, solo se realiza volanteo por temporadas
9	Interferencia de la MSS

AMENAZAS	
1	Incremento de la competencia
2	Aumento de los niveles de contaminación ambiental
3	Incremento de la delincuencia
4	Reclamos de los vecinos que quieren usar las canchas gratis
5	El tráfico generado por las obras de la MLM

Unidad COMVO (Comedor Municipal Vecino Organizado)

Fue la última unidad entregada para su administración por la MSS a EMUSSSA en octubre del 2015.

Se recibieron las instalaciones con un mal programa de mantenimiento en la infraestructura y sus equipos. Estaba conformado por un comedor central y 02 de distribución. Se atiende en promedio a 570 comensales diarios.



Foto: Cocina del comedor



Foto: Cocina del comedor



Foto: Salón del comedor



Foto: Producción de panes



Foto: Centro de producción de panes

El COMVO es administrado en un 100% por EMUSSSA, tiene un administrador, 03 administrativos y 29 operarios de cocina y panadería. Aquí se llevó a cabo una encuesta a 100 usuarios, se midió el clima organizacional y se formuló su FODA.

FORTALEZAS	
1	Infraestructura
2	Equipo humano comprometido

OPORTUNIDADES	
1	Crecimiento de la red de comedores y panaderías
2	Utilizar las redes sociales de la MSS

DEBILIDADES	
1	Interferencia de la MSS
2	Falta de mantenimientos de equipos
3	Fuerte apoyo social a la comunidad

AMENAZAS	
1	Fuerte competencia
2	Vecino Surcano consideras que los servicios deben ser gratis.

Unidad Surco Salud

Es la unidad más importante de EMUSSSA (79.2% del total de ingresos), consta de tres sedes: Surco Salud Pueblo (entregado el 01 junio del 2011 a EMUSSSA), Surco Salud Villa Alegre (entregado el 07 diciembre del 2012) y Surco Salud Sede Central (funciona desde 01 marzo del 2014), que lo construyó EMUSSSA utilizando los recursos que correspondían a los asociados.

Los precios por consulta desde junio 2011 hasta el 30 diciembre del 2014 oscilaban entre S/.5.00 a S/.10.00.

OBJETIVO: Servicios de alta calidad al menor costo posible.

El modelo de implementación de este tipo de servicio es muy sencillo y práctico. El tercero (generalmente un médico especialista con capacidad financiera y experiencia o un empresario) firma un contrato con Surco Salud. Él implementa el servicio con todos los equipos de última tecnología, personal médico y asistencial requerido para el normal funcionamiento del servicio, del total de los ingresos (administrados por EMUSSSA) el 70% es para el tercero y el saldo para EMUSSSA (estas fueron las condiciones iniciales en el 2011). Esto permitió que EMUSSSA no desembolse recursos para la implementación de Surco Salud y no tenga carga financiera por los gastos de mantenimiento de equipos médicos.

Actualmente, en las tres sedes se atienden en promedio 5200 atenciones diarias.



Foto: Fachada de la sede Surco Pueblo



Foto: Interior del hospital Surco Pueblo



Foto: Fachada de la Sede Central



Foto: Interior de la sede central



Foto: Fachada de la sede Villa Alegre

En el hospital se atienden un total de 43 especialidades médicas y quirúrgicas. Surco Salud es administrado al 100% por EMUSSSA, tiene un Gerente, 03 directores médicos, 10 médicos coordinadores, 19 enfermeras, 23 técnicas de enfermería, 35 personas de mantenimiento, 32 de seguridad y 8 de administración.

En esta unidad se hizo una encuesta a 100 usuarios, se midió el clima organizacional y se formuló su FODA.

FORTALEZAS	
1	El 89% de los usuarios perciben que la calidad de los servicios de Surco Salud está entre muy bueno y excelente
2	El 92% del personal médico son especialistas.
3	Los surcanos sienten que Surco Salud es suyo
4	Es considerado el mejor servicio que ofrece la MSS
5	Personal asistencial tiene un trato muy cálido
6	Tecnología de punta de equipos médicos
7	Trato humano de los médicos

DEBILIDADES	
1	Injerencia política de la MSS
2	El tiempo de espera es más de 30 minutos para ser atendido por el médico especialista
3	Comunicación muy deficiente entre la GG y las Gerencia de Surco Salud
4	Sistema de información deficiente
5	Inexistencia de instrumentos de gestión
6	Ausencia de compromiso de la gerencia para la identificación de los principales procesos.
7	Carencia de una estrategia de marketing
8	Presencia de Gerentes - Empresarios
9	Desconocimiento de los problemas de Emusssa
10	Falta de apoyo de la MSS

OPORTUNIDADES	
1	Utilización de las redes sociales de la MSS
2	Trabajo en equipo con la gerencia de Imagen de la MSS
3	Modelo Surco Salud

AMENAZAS	
1	Escasez de médicos especialistas
2	Cambio de reglas de MINSA

IV. Modelo Financiero Surco Salud

Tomando en cuenta que la Unidad Planta de Reciclaje no está administrada por EMUSSSA y que en la Unidad Deportes y en la Unidad Parque de la Amistad existe mucha interferencia política y el poco o casi nada aporte del COMVO, *el análisis al detalle para el diagnóstico de EMUSSSA, **estará centrado en el modelo financiero de la Unidad Surco Salud***, debido a que es la más importante unidad administrada por EMUSSSA, según se aprecia en el cuadro de ingresos producidos mostrado por cada unidad de negocios y además porque tiene la menor interferencia política de la MSS.

Planta Reciclado	Deportes	Parque Amistad	Surco Salud	Comvo	Total
661,778	548,721	1,242,617	9,725,561	102,324	12,281,001
5.4%	4.5%	10.1%	79.2%	0.8%	

Cifra en soles

Surco Salud

PRIMERA SEDE

Inició sus operaciones el 01 junio del 2011. La primera sede operativa fue Surco Pueblo, ubicada en el Jr. Grau 309 Surco, construida en un área de 5600 m² (terreno propio de la MSS), los gastos de acondicionamiento e implementación de Surco Pueblo, fueron asumidos por la MSS. Esta sede, tiene 43 consultorios, tópico, área de procedimientos, etc.

- El producto a brindar era un *servicio de la mejor calidad al menos precio posible*.
- El lema institucional era: HUMANIZANDO LA SALUD.
- La atención comenzó con 39 especialidades médicas-quirúrgicas, siendo el horario de atención de 8:00 am hasta las 8:00 pm.
- Los precios de las consultas médicas serían:
 - ✓ Público en general : S/. 10.00
 - ✓ Vecino Surcano : S/. 8.00
 - ✓ VSP, VSAM y trabajadores: S/. 5.00
- Los precios de los procedimientos como Rx, Ecografías, Electrocardiogramas, Endoscopia, Dental, etc., deberían ser iguales o menores que los ofrecidos por Solidaridad. Estos ingresos, eran los más importantes.
- Para los seis primeros meses se estimaron entre 500 a 1000 atenciones por día, dejando un ingreso promedio de 19 soles por atención.
- El indicador más importante, era el consumo promedio por atención.
- La indicación del señor Alcalde fue: Surco Salud debe ser auto sostenible, es decir, cubrir todos sus gastos operativos.

- Miguel Castillo fue designado como Gerente de Surco Salud, la Dra. Mónica Gargurevich como Director Médico y el Dr. Manuel Novoa como asesor. Este equipo inició y participó en la implementación de los servicios de Surco Salud.
- Surco Salud, trabajaría con Asociados, que estaban conformados por médicos o empresarios que tenían capacidad financiera, experiencia en este tipo de negocio (haber trabajado en Solidaridad) y médicos especialistas.
- En el 2011, quien ponía las reglas de los contratos con los asociados en el mercado era Solidaridad. El equipo gerencial que inició las operaciones de Surco Salud, conocía de estas condiciones pues ya habían trabajado con este sistema y además tenían información confidencial sobre las operaciones de Solidaridad. Teníamos que adaptarnos a estas reglas.
- Las participaciones de los primeros contratos con los Asociados fueron del 70-30. Es decir, del 100% de la producción del servicio (estos ingresaban a una caja central que era administrada por Surco Salud), el 70% era para el asociado y el 30% para Surco Salud. Los 30 de cada mes, se realizaban los cortes de producción. Para tal efecto, Surco Salud trabajaba con un software especializado para la gestión de clínicas y hospitales, este reporte era revisado por el Asociado, una vez revisado, el Asociado emitía la respectiva factura a EMUSSSA, que debería ser pagada en los 15 días siguientes de su entrega. En algunos casos, como Rx (80-20), Tomografía (90-10), las condiciones cambiaban, debido a la inversión que se necesitaban para estos casos.
- EL personal que se requeriría fue:
 - ✓ Director Medico
 - ✓ 03 Médicos Coordinadores
 - ✓ 06 Enfermeras
 - ✓ 10 Técnicos de enfermería
 - ✓ 10 personal de mantenimiento
 - ✓ 04 cajeras
 - ✓ 04 administrativos
 - ✓ 22 médicos (en un principio medicina interna, geriatría, endocrino, etc., hasta que estos servicios sean tercerizados).
- Se realizarían campañas en el distrito de Surco y habría apoyo social a personas de escasos recursos.

Estos fueron los supuestos del modelo de negocio con el que se iniciaron las operaciones Surco Salud. A continuación, se muestra el modelo financiero.

SEGUNDA SEDE

Está ubicada en Surco Villa Alegre, inició sus operaciones el 07 diciembre del 2011, en la Av. Guardia Civil S/N Surco, fue construida por la MSS en un área de 800 m², se instalaron servicios básicos tales como ginecología, pediatría, medicina interna, oftalmología, tópico, etc. Funcionó bajo las mismas condiciones de la sede de Surco Pueblo, siendo su principal objetivo: ***Posicionar la marca Surco Salud.***

TERCERA SEDE

Se denominó Surco Sede Central, inició operaciones el 01 marzo del 2014, en la Av. Tomás Marsano 4554 Surco, esta sede no fue construida por la MSS debido a los problemas financieros que tenían. En julio del 2013, a pedido expreso del Señor Alcalde, EMUSSSA construyó esta sede. Se financió con crédito de los Asociados (en vez de pagarles a los 15 días se le prorrogó el pago a 120 días). Por primera vez, EMUSSSA asumió gastos de inversión de esta magnitud, generando un serio problema, ya que el modelo financiero era asumir gastos operativos para su normal funcionamiento, su tarifa de precios y servicios tenían un carácter social. Con esta característica no se podría atender su construcción. El costo de esta obra ascendió a más de 7 millones de soles. Antes de construirla, EMUSSSA no contaba con bienes, ya que todos eran de la MSS, lo que hacía muy difícil tener acceso al sistema financiero para obtener un préstamo. Después de muchas gestiones y con el aval de la municipalidad, EMUSSSA pudo obtener un crédito de S/. 7'250,000 para pagarlo en tres años, este crédito fue otorgado por Scotiabank el 5 de marzo del 2015 y se utilizó para pagar la deuda a los Asociados (80%) y proveedores que financiaron esta construcción.

La sede central, era el centro más importante debido a su excelente ubicación, estar en la avenida Tomás Marsano y cerca al puente Atocongo. Era una gran ventaja ya que se insertaba en un polo de centros comerciales.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 De Diciembre del 2014

(Expresado en Nuevos Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
- Efectivo y Equivalentes de Efectivo	21,743.54	- Sobregiro Bancario	49,722.35
- Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros	1,927,166.62	- Cuentas por Pagar Comerciales	7,063,970.80
- Cuentas por Cobrar a Vinculadas	0.00	- Cuentas por Pagar a Vinculadas	
- Suministros Diversos	196,813.10	- Cuentas por Pagar Financieras	1,166,760.03
- Otras Ctas. por Cobrar	482,987.46	- Otras Cuentas por Pagar	1,081,301.78
- Existencias		- Provisiones	1,548,061.11
- Gastos pagados por anticipado	1,759,904.16		
- Otros Activos			
<u>Total Activo Corriente</u>	S/. 4,388,614.88	<u>Total Pasivo Corriente</u>	S/. 10,909,816.07
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
- Ctas por Cobrar Comerciales		- Deudas a Largo Plazo	205,862.94
- Ctas por Cobrar a Vinculadas Largo Plazo		- Ctas por Pagar Vincul. largo Plazo	
- Otras Ctas. por Cobrar a Largo Plazo		- Provisiones	0.00
- Invers. Permanentes (Neto provis acumul.)		- Imp.a la Rta y Partic.Diferidos Pasivo	
- Inmuebles Maquinaria y Equipo	7,409,142.76	<u>Total pasivo no Cte.</u>	205,862.94
neto de depreciacion acumulada	(545,748.29)		
- Intangible	93,865.16		
neto de depreciacion acumulada	(14,483.36)		
- Imp. a la Rta y Partic. Diferidos Activo		<u>TOTAL PASIVO</u>	11,115,679.01
- Otros Activos			
		<u>PATRIMONIO NETO</u>	
		- Capital	1,160,272.88
		- Resultados Acumulados	(671,450.92)
		- Resultado del Ejercicio	(273,109.82)
<u>Total Activo no Cte.</u>	S/. 6,942,776.27		
		<u>Total Patrimonio Neto</u>	S/. 215,712.14
<u>TOTAL ACTIVO</u>	S/. 11,331,391.15	<u>TOTAL PASIVO Y PAT. NETO</u>	S/. 11,331,391.15

Santiago de Surco 31 de Diciembre del 2014

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
<i>AL 31 de Diciembre del 2,014</i>		
<i>(Expresado en Nuevos Soles)</i>		
Ventas Netas		S/. 22,148,026.01
Otros Ingresos Operacionales		
(-) Costo de ventas		(18,373,593.21)
Utilidad Bruta		S/. 3,774,432.80
Gastos de Operación		
Gastos de Ventas		(216,016.16)
Gastos de Administración		(3,583,994.46)
Utilidad (Pérdida) de operación		(25,577.82)
Otros Ingresos (Gastos)		
Ingresos Financieros		591.09
Gastos Financieros		(244,083.87)
Otros Ingresos		2,056.16
Otros gastos		(6,095.38)
REI		-
Utilidad (Pérdida) Antes de partidas extraordinarias participaciones e impuesto a la renta		(273,109.82)
Participaciones		0.00
Impuesto a la Renta		0.00
Utilidad (Pérdida) Antes de partidas extraordinarias		(273,109.82)
Ingresos extraordinarios		0.00
Gastos extraordinarios		0.00
Utilidad (perdida) Neta del Ejercicio	S/.	(273,109.82)
Santiago de Surco , al 31 Diciembre del 2014		

VI. Crisis en EMUSSSA

Primera Crisis

Después que, en marzo del 2015, se pagara toda la deuda de los terceros, la gerencia general decidió esperar los estados financieros del primer semestre para ver cómo van las cosas.

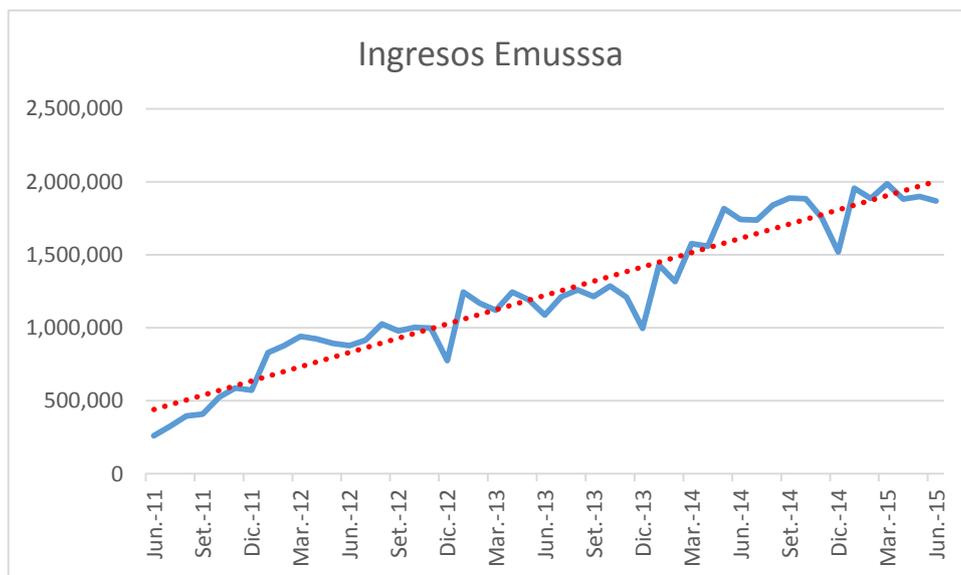
En la primera semana de julio del 2015, la gerencia general recibe la siguiente información del contador CPC José Solar:

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			
<i>AL 30 de Junio del 2,015</i>			
<i>(Expresado en Nuevos Soles)</i>			
Ventas Netas		S/.	12,281,001.48
Otros Ingresos Operacionales			
(-) Costo de ventas			(10,223,730.35)
Utilidad Bruta		S/.	2,057,271.13
Gastos de Operación			
Gastos de Ventas			(162,917.28)
Gastos de Administración			(1,977,912.57)
Utilidad (Pérdida) de operación			(83,558.72)
Otros Ingresos (Gastos)			
Ingresos Financieros			18.17
Gastos Financieros			(415,098.72)
Otros Ingresos			274.84
Otros gastos			-
REI			-
Utilidad (Pérdida) Antes de partidas extraordinarias participaciones e impuesto a la renta			(498,364.43)
Participaciones			0.00
Impuesto a la Renta			0.00
Utilidad (Pérdida) Antes de partidas extraordinarias			(498,364.43)
Ingresos extraordinarios			0.00
Gastos extraordinarios			0.00
Utilidad (perdida) Neta del Ejercicio		S/.	(498,364.43)

ESTADO DE RESULTADO GERENCIAL POR UNIDADES DE NEGOCIO							
AL 30 de Junio del 2,015							
(Expresado en Nuevos Soles)							
	PLANTA RECICLAJE	COMPLEJO TENIS	PARQUE DE LA AMISTAD	HOSPITALES SP SVA SC	COMVO PANADERIA	EMUSSA	TOTAL
Ventas Netas	661,778.43	548,721.25	1,242,617.04	9,725,560.64	102,324.12		12,281,001.48
Otros Ingresos Operacionales							
(-) Costo del Servicio	(525,320.15)	(348,997.29)	(739,421.32)	(8,503,741.00)	(106,250.59)		(10,223,730.35)
Utilidad Bruta	136,458.28	199,723.96	503,195.72	1,221,819.64	(3,926.47)	0.00	2,057,271.13
Gastos de Operación							
Gastos de Ventas	(8,171.60)	(2,808.46)	(576.27)	(151,360.95)		0.00	(162,917.28)
Gastos de Administración	(77,247.19)	(85,892.99)	(106,739.10)	(462,847.91)	(13,373.66)	(1,231,811.72)	(1,977,912.57)
Utilidad (Pérdida) de operación	51,039.49	111,022.51	395,880.35	607,610.78	(17,300.13)	(1,231,811.72)	(83,558.72)
Otros Ingresos (Gastos)							
Ingresos Financieros						18.17	18.17
Gastos Financieros	(16.42)	-	(219.50)	(354,208.74)	(26.01)	(60,628.05)	(415,098.72)
Otros Ingresos						274.84	274.84
Otros gastos							
Utilidad (perdida) Neta del Ejercicio	51,023.07	111,022.51	395,660.85	253,402.04	(17,326.14)	(1,292,146.76)	(498,364.43)

EMUSSA - ADMINISTRATIVOS							
De Enero - JUNIO 2015							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS							
Remuneraciones	130,144.50	143,280.87	140,534.91	134,912.78	136,584.25	140,559.75	826,017.06
Directorio	-	18,501.36	12,512.50	2,500.00	4,725.00	2,500.00	40,738.86
Asesorias	-	-	59,770.75	14,510.00	10,279.66	2,542.38	87,102.79
Mantenimiento	177.97	1,800.00	466.10	0.00	150.00	1,595.16	4,189.23
Alquileres y servicios publicos	9,257.62	10,235.86	9,244.32	9,203.08	11,192.42	10,602.01	59,735.31
Utiles de Oficina y Copias, Impresiones		3,664.75	149.78	2,296.14	2,076.04	2,003.20	10,189.91
Utiles de Limpieza			6,344.07				6,344.07
Sanciones Administrativas (Sunat)	1,495.00	4,155.00	1,275.00	1,926.00		1,710.13	10,561.13
Fraccionamiento Laboral	7,760.03	7,760.03	13,968.38			5,664.38	35,152.82
Movilidad y otros	9,436.30	4,331.38	3,763.79	1,509.00	3,144.24	9,242.27	31,426.98
Arbitrios Municipales					204.14	444.10	648.24
Capacitacion	450.00					1,520.00	1,970.00
Gastos Bancarios	34.00		8,755.10		125.00		8,914.10
Canasta Navidad	100,800.00						100,800.00
Depreciacion	1,504.09	1,514.68	1,518.21	1,100.04	1,184.68	1,199.52	8,021.22
	261,059.51	195,243.93	258,302.91	167,957.04	169,665.43	179,582.90	1,231,811.72
(-) GASTOS FINANCIEROS	(668.00)	(659.00)	(57,574.69)	(468.36)	(633.00)	(625.00)	(60,628.05)
Intereses y Comisiones							-
Ajuste D. Cambios			1,045.68	-173.64			872.04
Intereses Aportes AFP			55,878.01				55,878.01
Intereses Por Fraccionamiento	668.00	659.00	651.00	642.00	633.00	625.00	3,878.00
	261,727.51	195,902.93	315,877.60	168,425.40	170,298.43	180,207.90	1,292,439.77

Mes	Surco Pueblo		Villa Alegre		Sede Central		Total	
	Nº atenciones	Ingreso	Nº atenciones	Ingreso	Nº atenciones	Ingreso	Nº atenciones	Ingreso
Jun-11	15,271	261,064					15,271	261,064
Jul-11	16,700	324,802					16,700	324,802
Ago-11	20,754	394,959					20,754	394,959
Set-11	22,320	408,870					22,320	408,870
Oct-11	27,338	525,362					27,338	525,362
Nov-11	28,915	587,861					28,915	587,861
Dic-11	26,082	540,126	2,368	32,952			28,450	573,078
Ene-12	37,693	751,045	5,350	78,412			43,043	829,457
Feb-12	36,823	802,151	5,279	76,406			42,102	878,557
Mar-12	38,566	860,638	5,604	79,744			44,170	940,382
Abr-12	34,913	849,966	5,146	74,326			40,059	924,292
May-12	38,070	809,372	5,385	83,650			43,455	893,021
Jun-12	36,237	805,783	5,043	71,608			41,280	877,391
Jul-12	40,249	828,205	6,013	88,005			46,262	916,209
Ago-12	41,870	939,963	5,686	86,122			47,556	1,026,085
Set-12	41,343	896,309	5,654	82,634			46,997	978,943
Oct-12	45,023	908,651	6,347	94,876			51,370	1,003,527
Nov-12	42,896	906,066	5,852	92,041			48,748	998,107
Dic-12	33,133	700,590	4,934	74,859			38,067	775,449
Ene-13	51,015	1,137,988	7,154	107,554			58,169	1,245,541
Feb-13	46,858	1,066,921	6,563	100,970			53,421	1,167,891
Mar-13	45,430	1,012,190	6,944	107,981			52,374	1,120,171
Abr-13	49,866	1,128,592	7,709	117,290			57,575	1,245,882
May-13	46,604	1,076,743	6,972	116,022			53,576	1,192,765
Jun-13	42,863	986,267	6,417	101,351			49,280	1,087,618
Jul-13	47,326	1,096,490	7,130	116,059			54,456	1,212,549
Ago-13	47,846	1,138,579	7,058	120,746			54,904	1,259,325
Set-13	45,848	1,105,076	6,686	109,126			52,534	1,214,201
Oct-13	49,430	1,172,590	6,923	114,884			56,353	1,287,474
Nov-13	46,342	1,100,212	6,710	110,257			53,052	1,210,469
Dic-13	38,842	899,128	6,119	97,447			44,961	996,574
Ene-14	54,676	1,304,670	7,298	126,351			61,974	1,431,021
Feb-14	49,572	1,199,131	6,656	116,920			56,228	1,316,051
Mar-14	49,754	1,227,225	6,974	117,118	11,216	232,838	67,944	1,577,180
Abr-14	41,391	1,007,673	5,720	92,158	19,383	460,559	66,494	1,560,390
May-14	43,031	1,030,920	6,441	111,783	28,781	675,088	78,253	1,817,791
Jun-14	39,569	939,666	5,741	115,592	28,616	688,545	73,926	1,743,802
Jul-14	37,537	899,372	6,023	116,181	29,318	722,112	72,878	1,737,664
Ago-14	38,407	892,782	6,319	124,617	33,521	823,983	78,247	1,841,381
Set-14	38,145	940,456	5,984	107,100	34,870	842,049	78,999	1,889,606
Oct-14	38,331	888,778	5,622	112,249	36,210	884,367	80,163	1,885,394
Nov-14	35,018	828,104	5,217	108,289	32,483	816,827	72,718	1,753,220
Dic-14	28,776	755,845	4,330	78,794	28,363	686,171	61,469	1,520,810
Ene-15	36,597	912,801	4,253	100,484	32,703	943,525	73,553	1,956,810
Feb-15	32,810	849,706	3,784	97,527	32,886	940,549	69,480	1,887,782
Mar-15	34,042	897,187	4,163	102,602	35,931	988,471	74,136	1,988,260
Abr-15	31,758	838,198	3,900	102,495	34,683	942,854	70,341	1,883,547
May-15	31,291	844,458	3,764	87,251	35,372	968,518	70,427	1,900,227
Jun-15	30,931	799,870	3,587	82,465	35,908	986,858	70,426	1,869,193
	1,874,102	43,079,398	246,822	4,235,288	490,244	12,603,314	2,611,168	59,918,001



Después de revisar los estados financieros, se observa que la situación financiera de EMUSSSA es crítica y que deberían tomarse medidas urgentes. Se reconoció lo siguiente:

- En el primer semestre del 2015 había una pérdida cercana al medio millón de soles.
- La deuda con los asociados está creciendo nuevamente (en marzo se pagó toda la deuda anterior con el prestamos) en más de 1.8 millones de soles.
- Surco Salud deja solo un margen de apenas 250 mil soles.
- Los gastos generales de EMUSSSA bordean los 1.3 millones de soles.
- Riesgo de iliquidez en el 2016.

Medidas a tomar:

- Incrementar precios de las consultas y procedimientos.
- Cambiar el 70-30 a 65-35 los contratos con los terceros.
- Reducir los gastos de personal en 20%
- Reducir los gastos generales en 500 mil soles al año.
- Entregar las cajas a los terceros (los terceros cobrarían directamente y cada 15 días nos pagarían el porcentaje que nos corresponde) de tal manera que evitamos que la deuda siga creciendo. Esta entrega de cajas se haría gradualmente hasta finalizar el año.
- Encargar a la Gerencia de Surco Salud, que el margen operativo sea de más de un millón al año. Para ello se incrementarían nuevos servicios.
- Implementar un ERP.
- Negociar con los terceros que su deuda se pagaría con el 5% de su producción hasta su total cancelación.

Segunda crisis.

El 10 de junio del 2016, el Scotiabank comunica a la Gerencia General de EMUSSSA, que ante el problema de fondos para pagar la cuota del préstamos del mes (la cuota 15 de S/. 235,117) sería cargada a la MSS como garante de la operación.

El señor Alcalde ha pedido un directorio para el martes 14 de junio, para que EMUSSSA informe del porqué de estos problemas, el plan de trabajo y medidas para que no vuelva a suceder ya que se está afectando seriamente la parte financiera de la MSS.

Ante esta situación, Miguel Castillo solicita la información de los estados de pérdidas y ganancias por unidad de negocio (estimados al 30 junio).

Recibe la siguiente información:

ESTADO DE RESULTADO GERENCIAL POR UNIDADES DE NEGOCIO								
AL 30 de Junio del 2,016								
(Expresado en Nuevos Soles)								
	PLANTA RECICLAJE	COMPLEJO TENIS	PARQUE DE LA AMISTAD	HOSPITALES SP SVA SC	DEPORTES	COMVO PANADERIA	EMUSSA	TOTAL
Ventas Netas	524,521.44	358,100.33	1,162,582.65	3,461,877.38	154,806.77	385,105.26		6,046,993.83
Otros Ingresos Operacionales								
(-) Costo del Servicio	(420,091.75)	(254,559.82)	(761,488.56)	(1,886,203.38)	(19,834.66)	(410,336.52)		(3,752,514.69)
Utilidad Bruta	104,429.69	103,540.51	401,094.09	1,575,674.00	134,972.11	(25,231.26)	0.00	2,294,479.14
Gastos de Operación								
Gastos de Ventas	(2,861.86)	(995.00)	-	(87,513.36)	(1,644.05)	-63.50	0.00	(93,077.77)
Gastos de Administración	(122,260.12)	(49,992.47)	(127,426.11)	(104,993.75)	(72,056.25)	(44,048.55)	(1,054,911.20)	(1,575,688.45)
Utilidad (Pérdida) de operación	(20,692.29)	52,553.04	273,667.98	1,383,166.89	61,271.81	(69,343.31)	(1,054,911.20)	625,712.92
Otros Ingresos (Gastos)								
Ingresos Financieros								
Gastos Financieros	(20.00)	-	-	(323,356.03)		(4.00)	(20,987.40)	(344,367.43)
Otros Ingresos							62.34	62.34
Otros gastos								
Utilidad (perdida) Neta del Ejercicio	(20,712.29)	52,553.04	273,667.98	1,059,810.86	61,271.81	(69,347.31)	(1,075,836.26)	281,407.83

GASTOS ADMINISTRATIVOS							
De Enero - JUNIO 2016							
GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Remuneraciones	126,362.85	107,562.23	96,066.92	99,280.72	97,349.62	88,292.80	614,915.14
Locadores	34,266.67	24,800.00	35,373.91	47,300.00	44,021.74	38,621.74	224,384.06
Seguro de Vida							-
Alquiler Oficina administrativa	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	9,000.00
Consumo Agua y Luz	411.90	424.90	300.34	250.38	244.90	229.70	1,862.12
Asesoría Directorio	2,500.00	2,500.00	2,500.00				7,500.00
Designación para Auditoría Contraloría	2,544.00					1,722.63	4,266.63
Legalización libros contables						711.86	711.86
Inventarios						3,389.83	3,389.83
Tasación Terreno			1,000.00	390.00			1,390.00
Teléfono , y Celulares	8,469.90	8,459.12	8,463.47	8,519.94	8,186.53	9,282.88	51,381.84
Mantenimiento de Equipo de Oficina	1,047.03	913.90	620.17				2,581.10
Mantenimiento Vehículo			423.73		847.46		1,271.19
Movilidad		200.00	52.00	50.00		220.00	522.00
Útiles de Oficina y Copias, Impresiones	650.44	1,312.97	1,695.57	1,081.95	3,323.31	53.00	8,117.24
Empsates de libros						612.00	612.00
Útiles de Limpieza		4,949.15		5,225.00	5,000.00		15,174.15
Sanciones Administrativas (Sunat)	2,478.00	21,207.00	12,206.00		10,292.00	4,962.00	51,145.00
Asesoría Externa Finanzas	10,200.00		13,043.48				23,243.48
Capacitación	-						-
Gastos Varios			120.00				120.00
Combustible				400.00		550.87	950.87
Redondeos	0.22	0.30	3.74		0.64		4.90
Contratos de Trabajo y Multas	1,350.10	2,730.70	2,711.90	1,440.55	1,350.10	1,350.10	10,933.45
Fraccionamiento Laboral	2,832.19	5,600.19		2,832.20			11,264.58
Gastos Bancarios			35.00	4.50	77.53		117.03
Atenciones		39.83	-			48.22	88.05
Depreciación	1,660.78	1,660.78	1,660.78	1,660.78	1,660.78	1,660.78	9,964.68
	196,274.08	183,861.07	177,777.01	169,936.02	173,854.61	153,208.41	1,054,911.20
(-) GASTOS FINANCIEROS	(846.20)	(4,002.30)	(2,111.60)	(1,830.40)	(8,770.40)	(3,426.50)	(20,987.40)
Comisiones			-				-
Intereses Por Fraccionamiento	846.20	4,002.30	2,111.60	1,830.40	8,770.40	3,426.50	20,987.40
	197,120.28	187,863.37	179,888.61	171,766.42	182,625.01	156,634.91	1,075,898.60

Revisando esta información, observa:

- Las medidas de emergencia tomadas en julio del 2015, habían dado buen resultado.
- La utilidad al 30 junio del 2016 era de S/. 281,407 (al 30 de junio del año del 2015 la pérdida era S/. 498,324)
- El margen operativo de Surco Salud era de S/. 1'059,810 (al 30 de junio del año del 2015 el margen era de S/. 253,402)
- Los gastos generales habían disminuido en S/. 216,541 (al 30 de junio del año del 2016 eran de S/. 1'075,898 y al 30 de junio del 2015 fueron de S/. 1'292,439).

Si todo estaba marchando bien, ¿Por qué los problemas de caja?

Se solicitó información adicional, flujo de efectivo y el ciclo de caja. Se recibió la siguiente información:

FLUJO DE EFECTIVO										
Concepto	2015	2014	Variación		Acti. de operación		Acti. de inversión		Acti. de financiamiento	
			Aumento	Disminución	Usos	Fondos	Usos	Fondos	Usos	Fondos
ACTIVO										
Activo Corriente										
- Efectivo y Equivalentes de Efectivo	186,880	21,744	165,137							
- Cuentas por Cobrar Comerciales-Tercero	498,526	1,927,167		1,428,640		1,428,640				
- Suministros Diversos	303	196,813		196,511		196,511				
- Otras Ctas. por Cobrar	126,980	482,987		356,007		356,007				
- Gastos pagados por anticipado	1,814,575	1,759,904	54,671		54,671					
Total Activo Corriente	2,627,265	4,388,615								
Activo no corriente										
- Inmuebles Maquinaria y Equipo	10,772,049	7,409,143	3,362,906				3,362,906			
neto de depreciación acumulada	-786,001	-545,748		240,253		240,253				
- Intangible	115,842	93,865	21,977				21,977			
neto de depreciación acumulada	-25,287	-14,483		10,804		10,804				
- Imp. a la Rta y Partic. Diferidos Activo										
- Otros Activos										
Total Activo no Corriente	10,076,603	6,942,776								
Total activo	12,703,867	11,331,391								
Pasivo										
Pasivo corriente										
- Sobregiro Bancario	3,432	49,722	46,290						46,290	
- Cuentas por Pagar Comerciales	653,921	7,063,971	6,410,050						6,410,050	
- Cuentas por Pagar Financieras	3,087,764	1,166,760		1,921,004						1,921,004
- Otras Cuentas por Pagar	1,116,160	1,081,302		34,858						34,858
- Provisiones	33,051	1,548,061	1,515,010		1,515,010					
Total Pasivo Corriente	4,894,328	10,909,816								
Pasivo no corriente										
- Deudas a Largo Plazo	251,684	205,863		45,821						45,821
- Cuentas por Pagar Financieras	3,743,318			3,743,318						3,743,318
- Cuentas por Pagar Comerciales	4,064,444	0		4,064,444						4,064,444
- Imp. a la Rta y Partic. Diferidos Pasivo										
Total pasivo no Corriente	8,059,446	205,863								
Total pasivo	12,953,774	11,115,679								
- Capital	1,160,273	1,160,273								
- Resultados Acumulados	-944,561	-671,451	273,110		273,110					
Resultado del ejercicio	-465,618	-273,110	192,509		192,509					
Total Patrimonio	-249,906	215,712								
Total pasivo y patrimonio	12,703,867	11,331,391	12,041,660	12,041,660	2,035,299	2,232,215	3,384,884	0	6,456,340	9,809,445
					196,916		3,384,884	3,384,884	3,353,105	
					2,232,215	2,232,215	3,384,884	3,384,884	9,809,445	9,809,445

Etapa	Nº Dias
Periodo de inventario	0
Periodo de cobro a clientes	5
Periodo medio de Maduración	5
Plazo de pago a proveedores	90
Ciclo de caja	-85

Revisando el flujo de efectivo se comprueba que:

EMUSSSA cubre sus gastos operativos (el modelo financiero fue diseñado para que sea autosostenible).

EMUSSSA tiene cubrir gastos de inversión y de financiamiento y lo hace con deuda, y ahí está el verdadero problema: **El modelo de negocio no está diseñado para cubrir estos gastos.** EMUSSSA se está desfinanciando.

Las medidas que Miguel Castillo tomó en julio del 2015 fueron insuficientes, eran de corto plazo, no tomó en cuenta los análisis FODA en donde se mostraban problemas adicionales en la organización.

Miguel Castillo, que cursaba estudios en la maestría Executive Senior MBA del PAD, aprendió el *modelo de congruencia* y el *Octógono*. Aplicando estos modelos obtuvo los siguientes resultados:

Modelo de congruencia:

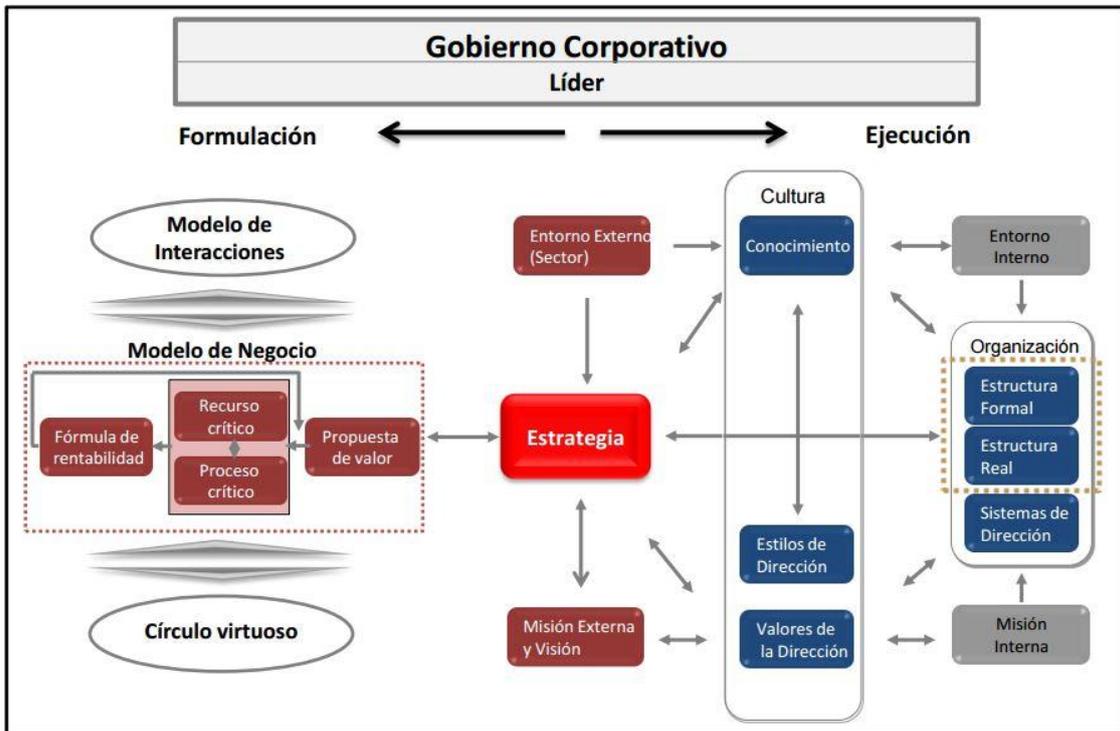


Diagrama: Modelo tomado del Profesor Miguel Bazán del PAD

- Entorno Externo: Únicos en el distrito y con una fuerte interferencia política de la MSS.
- Estrategia: Calidad, precios sociales y al alcance de todos.
 - ✓ Consulta médica con especialistas a precios bajos (entre 10 a 20 soles).
 - ✓ Procedimientos con especialistas a precios accesibles.
 - ✓ Menor tiempo de espera.
- Deficiente cultura organizacional.
- Todo gira alrededor de la iniciativa del Gerente General.
- Gerentes de EMUSSSA no buscan solución a los problemas. Indican que es responsabilidad de la Gerencia General.
- La comunicación con el Directorio es conflictiva. La gerencia trabaja sin apoyo del Directorio.
- Falta de apoyo de la MSS
- Crecimiento de la empresa en base a pasivo (1300% con respecto al 2010)
- Riesgo de problemas de iliquidez para la atención de compromisos y necesidades.

Octógono:



Al analizar el Octógono, se llegan a las mismas conclusiones que el modelo de congruencia.

VII. Diagnóstico de la Empresa Municipal Santiago de Surco SA

- El haber construido las instalaciones de Surco Salud, sede central, EMUSSSA incurrió en gastos de inversión y financiamiento. Su modelo de negocio no fue diseñado para asumir estos gastos. EMUSSSA se está desfinanciando.
- Relación conflictiva con la MSS y el Directorio de EMUSSSA.
- Crecimiento de EMUSSSA vía pasivo a corto plazo, creando un problema de riesgo de caja.
- Personal requiere de incentivos económicos para obtener resultados.
- Desconocimientos de los procesos críticos.
- Desconocimiento de la propuesta de valor.
- Lucha de poderes entre los gerentes de EMUSSSA
- Problemas de comunicación en la organización.
- No existen indicadores de gestión.
- Falta de control.
- Falta de información contable.

VIII. Plan de acción

Primer escenario:

- Solicitar un aumento de capital a la MSS
- Establecer una nueva Visión y Misión que sea compartida por toda la organización.
- Establecer indicadores de gestión para cada unidad de negocios.
- Establecer una alianza estratégica con el Directorio.
- Hacer una evaluación por competencia al personal gerencial, el que no pase la prueba será cambiado.
- Desarrollar un sistema de información de acuerdo a los requerimientos de la organización.
- Identificar procesos críticos para mejorarlos y fortalecer sus debilidades.
- Aumentar los servicios de Surco Salud y cirugía de día.
- Minimizar la interferencia de la MSS en la toma de decisiones de EMUSSSA.

Segundo Escenario

- Dar en concesión a un privado a Surco Salud por 20 años como mínimo, para que este asuma los compromisos de EMUSSSA y se mantengan los servicios y calidad planteados por la alta dirección.

IX. Notas del profesor

Este caso debe de ser analizado bajo distintas ópticas: una es la adecuación (o no) del cambio de estrategia al modelo de negocio; otra es considerar los impactos que produce todo cambio en una organización.

1. Consideraciones para toma de decisiones:
 - a) ¿El crecimiento de EMUSSSA fue el adecuado?
 - b) ¿la decisión del Gerente General ante la postura del alcalde en la construcción de la Sede Central?
 - c) ¿EMUSSSA contó con el equipo gerencial adecuado?
 - d) El modelo de negocio de Surco Salud, ¿fue el adecuado para únicamente asumir gastos operativos?

2. Puede ser conveniente que los alumnos asuman posiciones defendiendo los dos escenarios y un tercer grupo actuando como alcalde y directores.

3. Objetivos Pedagógicos;
 - a) Temas que pueden ser tratados a lo largo de la discusión del caso:
 - Interferencia Política.
 - Estrategias y modelo de negocio.
 - Relación Directorio-Gerencia General.

 - b) Junto a los temas antes señalados, cabe una evaluación y la discusión en torno a la vigencia de un negocio desde el punto de vista de la Municipalidad Santiago de Surco y ver la factibilidad de dar en concesión Surco Salud al sector privado.

X. Conclusiones

El objetivo del presente caso es contribuir a generar debate sobre la decisión que debe tomar la Gerencia General de EMUSSSA cuando está influida por diversas presiones: la MSS (siendo esta el accionista al 100%), y su directorio. Además de fortalecer el concepto que el gerente debe tener indicadores de gestión que le permitan ver si se están cumpliendo los objetivos deseados.

La Gerencia tiene la responsabilidad de encontrar el equilibrio con el objeto de hacer viable y rentable a la empresa. La decisión será sobre las dos alternativas planteadas por la Gerencia: a) Aporte de capital de la MSS y reformular el plan de negocio b) dar en concesión Surco Salud al sector privado, así minimizamos la interferencia de la MSS.

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

Estados Financieros de EMUSSSA años 2010, 2014, 2015 y 2016

Modelo de Congruencia – Gestión Minera

<http://www.gestionminera.com.pe/2014/pdf/planeamiento/Vie%2009.00%20-%2009.30%20Bazan%20Miguel.pdf>

FERREIRO Pablo. “El Octógono. Un Diagnóstico Completo de la Organización Empresarial”. Primera Edición. PAD – Escuela de Dirección. Lima, 2013