



**Plan de Negocio para la ampliación de un Consultorio a un Instituto  
Especializado en Cirugía Maxilofacial En Lima Metropolitana**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para optar el  
grado de Maestro en Administración

Presentada por:

Carolina Elena, Estrada Vitorino

Programa de Maestría en Administración

Lima, 13 de marzo del 2018

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo general, evaluar la viabilidad y sostenibilidad comercial y financiera de la ampliación de un consultorio a un Instituto Especializado en Cirugía Maxilofacial que esté dirigida a los NSE A y B de Lima Metropolitana, una institución proveedora de servicios de salud, que se sostiene en la alta especialización de sus recursos humanos, la constante innovación en sus procesos, una atención de calidad y una infraestructura diseñada exclusivamente para la atención de los pacientes que sufren deformidades dentofaciales y dolor facial crónico características que aseguran al paciente una experiencia donde prima la honestidad y seguridad.

El plan de negocio consiste en la ampliación de un consultorio a un Instituto Especializado en Cirugía Maxilofacial en Lima Metropolitana que se caracteriza por brindar servicios de alta especialización, identificándose tres unidades principales, I) Unidad de Cirugía Correctiva: en la que se contempla el diagnóstico y tratamiento (cirugía ortognática) de las deformidades dentofaciales de pacientes adultos, de pacientes con fisura palatina y además pacientes que sufren de apnea obstructiva del sueño, II) Unidad de Dolor Facial Crónico y Disfunción Temporomandibular: en la que se contempla el tratamiento conservador a través del uso de dispositivos intrabucales de descarga y procedimiento invasivos como es la artroscopia y artrocentesis de la articulación Temporomandibular, ambas unidades se apoyan en los servicios de ortodoncia quirúrgica (cirugía correctiva) ortodoncia ATM (Disfunción Temporomandibular) ortodoncia de pacientes fisurados y III) Unidad de Ortodoncia y Ortopedia: en la que se contempla el diagnóstico y tratamiento precoz de las deformidades dentofaciales identificadas en niños mayores de 5 años y menores de 12 años, que busca la prevención del desarrollo de la deformidad y de la disminución del requerimiento de cirugía.

Para determinar la factibilidad del proyecto, se realizó un análisis situacional del sector cirugía maxilofacial en el Perú identificando a la oferta disponible actualmente para hacer la evaluación individual posteriormente lo que permitió realizar un benchmarking e identificar nuestras principales debilidades, se ha determinado que existen 4 cirujanos que realizan este tipo de procedimientos de alta complejidad identificando especialmente a 1 como competencia directa.

Con el objetivo de identificar el público objetivo se realizó el estudio de mercado correspondiente, aplicando técnicas de recolección de información primarias como entrevistas a expertos en el sector maxilofacial, *focus groups* y la visita de un cliente incógnito, finalmente se desarrolló una encuesta exploratoria con lo que se determinó el público objetivo. Una de las grandes limitaciones del estudio fue la imposibilidad de reunir la muestra suficiente para desarrollar una investigación científica, considerando lo específica de la patología se desarrolló una encuesta exploratoria a 20 personas.

El público objetivo está constituido por hombres y mujeres mayores de 5 años y menores de 45 años que pertenecen al NSE A y B que padecen de alguna deformidad dentofacial, dolor facial crónico, fisura palatina y deformidad dentofacial, que viven en las Zonas 2, 6 y 7.

Los atributos más importantes a la hora de contratar los servicios en un Instituto Especializado son: profesionales altamente capacitados, que brinden atención de calidad, además es relevante. Si bien el precio resultó ser la variable más sensible a la hora de hacer la evaluación tanto en el estudio cualitativo como cuantitativo se determinó que estos pacientes hacen el esfuerzo para conseguir los medios y solucionar sus problemas de salud, por lo que es imperioso establecer planes de financiamiento que faciliten la contratación de estos servicios altamente especializados.

Para concretar el objetivo general de este plan de negocios se han estructurado planes que consideran los diferentes aspectos de la organización de un Instituto Especializado como son:

En el plan de operaciones se establecen los procesos necesarios para asegurar que la capacidad instalada actual cubra las atenciones ambulatorias proyectadas hasta el quinto año del proyecto el estudio de mercado confirmó que la ubicación geográfica del centro es la adecuada pues el centro cuenta con instalaciones amplias con la correcta iluminación y ventilación.

Además, en el plan de operaciones se diseñarán los procesos operativos a fin de asegurar el correcto abastecimiento, manejo de proveedores y horarios de atención, con

tiempos de espera que no superen los 10min, se espera un índice de satisfacción por encima de 4.5/5 para todos los años de operación.

El plan de recursos humanos busca consolidar las buenas relaciones establecidas con el personal a fin de garantizar la satisfacción de los trabajadores y lograr un mayor compromiso de éstos con la misión y visión de la empresa, además que sea de utilidad para atraer talento joven.

En el plan de marketing al haber identificado los atributos mejor valorados por los pacientes y determinar cuáles son las expectativas del público objetivo se establecerán estrategias que permitan la captación de nuevos pacientes a través del marketing relacional y de la recomendación boca a boca, implementando además nuevos medios de difusión como son la radio y los canales de YouTube, se fortalecerán canales ya utilizados como son las redes sociales. Es importante aclarar que no existen metas en cuanto a la participación de mercado puesto que no es posible determina cuánto es que operan los otros especialistas.

Finalmente, en el plan financiero con toda la información recolectada se realiza la evaluación del proyecto a fin de determinar la viabilidad económica financiera para lo que se toman en cuenta los siguientes datos:

Con respecto a sensibilidad es el precio la más sensible de todas las variables, seguida por los costos, como resultado de las evaluaciones y análisis realizados se concluyó que la implementación de un Instituto Especializado en Cirugía Maxilofacial es viable, recae en la dirección médica y administrativa la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos que garantizan la viabilidad a largo plazo del proyecto

Como resultado de las evaluaciones y análisis realizados se concluyó que la implementación de un Instituto Especializado en Cirugía Maxilofacial es viable, recae en la dirección médica y administrativa la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos que garantizan la viabilidad a largo plazo del proyecto.