

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
CLÍNICA PEDIÁTRICA EN LIMA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Magister en  
Administración de Negocios**

**por:**

Griss Emelyn Cabrera Berrospi \_\_\_\_\_

Iván Mari Loardo \_\_\_\_\_

Gregorio Jaime Moreno Chávez \_\_\_\_\_

Rafael Santiago Rivera Piedra \_\_\_\_\_

**Programa Magister a Tiempo Parcial 59-2**

Lima, octubre de 2017



|                     |  |
|---------------------|--|
| Maestría en:        | Magister en Administración de Negocios   |
| Título de la tesis: | “Plan de Negocios para la Implementación de una Clínica<br>Pediátrica en Lima”                                     |
| Autores:            | Griss Emelyn Cabrera Berrospi<br>Iván Mari Loardo<br>Gregorio Jaime Moreno Chávez<br>Rafael Santiago Rivera Piedra |

## **RESUMEN:**

La mejora de la salud de los peruanos ha sido uno de los temas más importantes para los últimos gobiernos, diferentes políticas han sido enfocadas en ese sentido, como por ejemplo la ley de aseguramiento universal, cuyo fin es poder dar atención de salud a todos los peruanos. El gobierno ha impulsado el desarrollo del Seguro Integral de Salud para los sectores económicamente menos favorecido. El desarrollo de alianzas público privadas ha permitido que inversionistas privados puedan llevar a cabo proyectos de salud en beneficio del sector público. La construcción de un moderno Hospital del Niño dirigido al sector público, es otro avance en la mejora de la atención de salud de los niños; este nuevo servicio permite observar que no existe un servicio similar para atender pacientes privados.

Existe una normativa compleja en donde participan diferentes instituciones del gobierno, las cuales regulan y supervisan los aspectos relacionados a la constitución de la empresa, el registro como empresa de salud en un organismo central como el Ministerio de Salud. También están involucradas otras instancias que se encargan de normar los aspectos laborales como es el Ministerio de Trabajo, el Instituto Peruano de Energía Nuclear entre otras.

De la revisión de los conceptos relacionados a la forma como las empresas aseguradoras se vinculan con las clínicas, y de cómo las aseguradoras se vinculan con los usuarios finales o las empresas donde estos laboran, se puede concluir que el sistema es bastante

complejo, ya que los beneficios de un usuario son diferentes a los de otro, generando una tendencia a la individualización de beneficios.

Como primer objetivo, se debía conocer la situación actual de los servicios de salud pediátricos, para ello se realizaron 06 entrevistas con expertos en temas de gestión en salud y médicos pediatras. Durante la investigación se pudo determinar que la especialización es el factor crítico más importante, considerándolo como parte fundamental para la diferenciación.

El análisis de la competencia, muestra que no existe un servicio de salud exclusivamente pediátrico como si existen en países vecinos como Ecuador, Colombia y Argentina, se identifica que ninguna de las clínicas existentes en Lima, tiene un servicio exclusivo para pacientes pediátricos.

Otro de los objetivos de la presente tesis es conocer las necesidades específicas de los usuarios y poder saber la manera de como satisfacerlas. Es por ello que se desarrollan 02 focus group con padres de familia en lo que se investigó cuáles son los atributos valorados en lo referente a la atención médica de sus niños, entre los hallazgos más importantes señalan 1) Infraestructura adaptada para atención de niños, 2) Variedad de especialistas, 3) Personal especializado en atención de niños, 4) Equipamiento moderno, 5) Atención 24 horas al día, 6) Atención telefónica y 7) Ubicación en lugar accesible. También permitió definir que el factor diferenciador es el buen trato al cliente intermedio y a los niños. Finalmente se pudo determinar que el nombre más identificado con la clínica es del de Clínica Pediátrica de Lima.

Para poder definir la estrategia a seguir se realizó un estudio cuantitativo, orientado al nivel socio económico A y B, de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, donde se encuentra la mayor cantidad de niños beneficiarios de seguros privados. De dicho estudio se encontró que el 54.73 % de los encuestados, consideraría asistir a la clínica pediátrica.

Del análisis integral del estudio de mercado se puede definir que la estrategia genérica en la implementación del plan de negocios es el de la diferenciación y las acciones estratégicas para el logro de los objetivos estratégicos son contar con una alta capacidad de resolución, tener procesos eficientes, desarrollar un compromiso de los colaboradores y lograr la consolidación de la marca.

En el plan operativo concluimos que la ubicación ideal para la clínica pediátrica es el distrito de San Borja, hallazgo que se realiza en base al cálculo del centro de gravedad, tomando en cuenta a las personas que afirmaron que si asistirían a la clínica pediátrica. Para poder brindar un servicio con calidad, se determina que la construcción de la clínica debe tener aproximadamente 5,400 m<sup>2</sup>.

En cuanto al plan de marketing es establece que la clínica pediátrica proyectará una imagen relacionada a la calidez, alegría y empatía, que junto con el profesionalismo y la tecnología asegurarán una atención de calidad. De acuerdo a los hallazgos del estudio de mercado, es indispensable que la clínica cuente con profesionales especializados y que exista convenio con las EPS o seguros particulares.

Se define que la clínica pediátrica deberá llegar a tener una participación de mercado de 15% hacia el tercer año, para lograr dicho objetivo se debe consolidar la relación con las empresas aseguradoras el cual se establece como un objetivo hacia el final del primer año.

La estructura organizacional de la clínica pediátrica es del tipo burocrática, con un organigrama jerárquico, debido a que uno de los factores de diferenciación más importantes hallados, se realizaran evaluaciones permanentes, utilizando el método de evaluaciones de 360°.

Para realizar la estimación de la demanda, se ha considerado al grupo de niños menores de 14 años, que cuentan con seguro privado o EPS y que residen en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. De esta cantidad, se consideró solo el porcentaje que asistiría a la Clínica Pediátrica de Lima (según resultados de las encuestas) y algunos indicadores epidemiológicos importantes para el cálculo de la demanda.

Finalmente, se realizó un análisis y evaluación financiera del proyecto, a fin de conocer principalmente los riesgos y la rentabilidad. La inversión para la implementación del presente proyecto es de S/ 44'069,232, considerando un periodo de evaluación de 20 años; asimismo, se obtiene un VAN de S/ 4'520,610 y una TIR de 12.03%, por lo que se concluye que el proyecto es viable y rentable.