

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE UN POLICLÍNICO FAMILIAR, PROPUESTA DE MEJORA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Irene Emperatriz Soto Melo

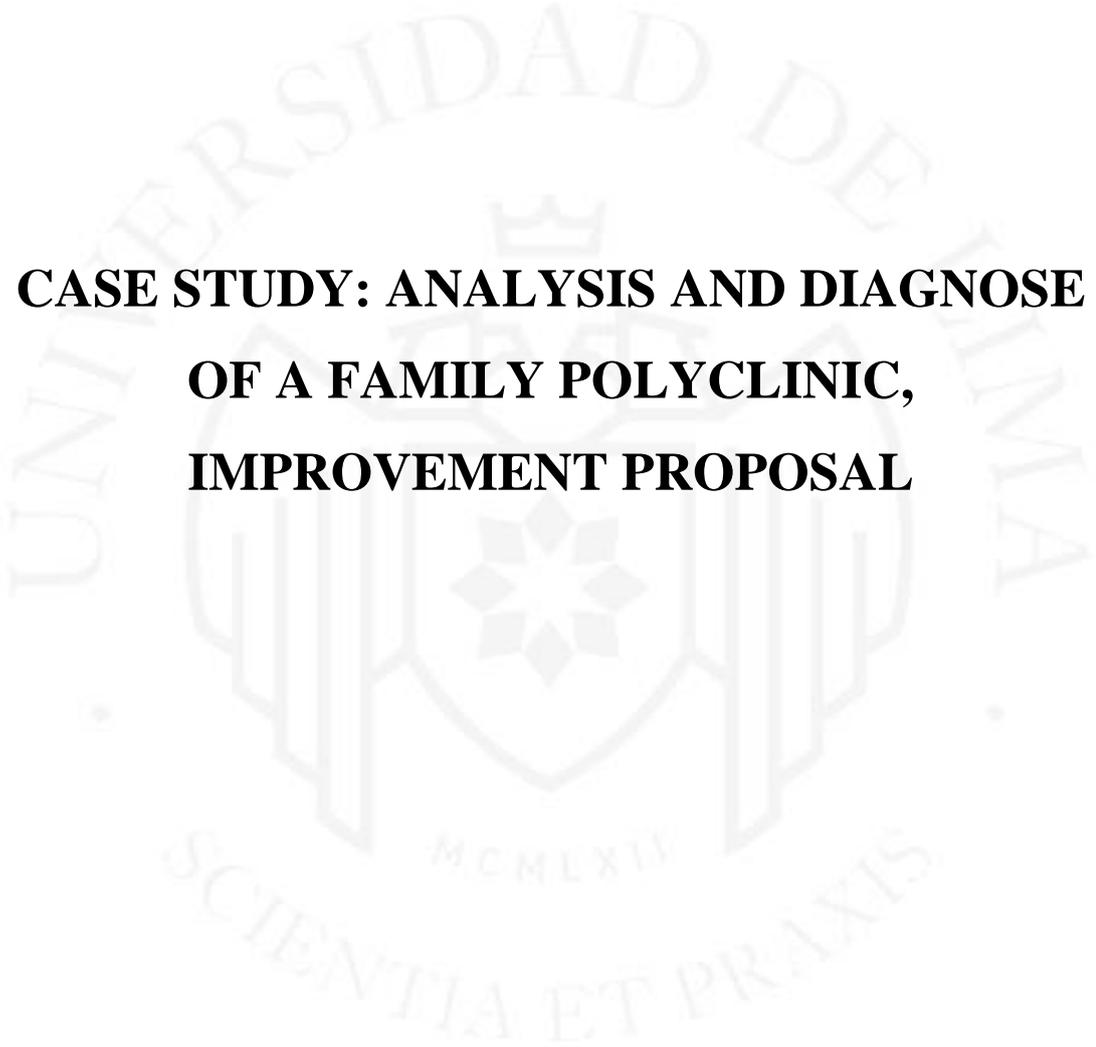
Código 20081824

Asesor

Giancarlo Medroa Delgado

Lima – Perú

Julio de 2022



**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE
OF A FAMILY POLYCLINIC,
IMPROVEMENT PROPOSAL**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

..... vii

i

ABSTRACT..... ix

INTRODUCCIÓN1

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO2

1.1 Diagnóstico Externo.....2

1.1.1 Análisis PEST2

1.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter5

1.1.3 Determinación y sustentación de oportunidades y amenazas7

1.2 Diagnostico Interno.....8

1.2.1 Análisis del modelo de negocio9

1.2.2 Análisis de la cadena de valor.....11

1.2.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa13

1.2.4 Determinación de Fuerzas y debilidades14

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA16

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI:16

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE:17

2.3 Matriz de estrategias genéricas:18

2.4 Matriz de la posición estratégica y evaluación de acciones:19

2.5 Desarrollo de estrategias FODA:20

2.5.1 Estrategias FO20

2.5.2 Estrategias FA21

2.5.3 Estrategias DO21

2.5.4 Estrategias DA21

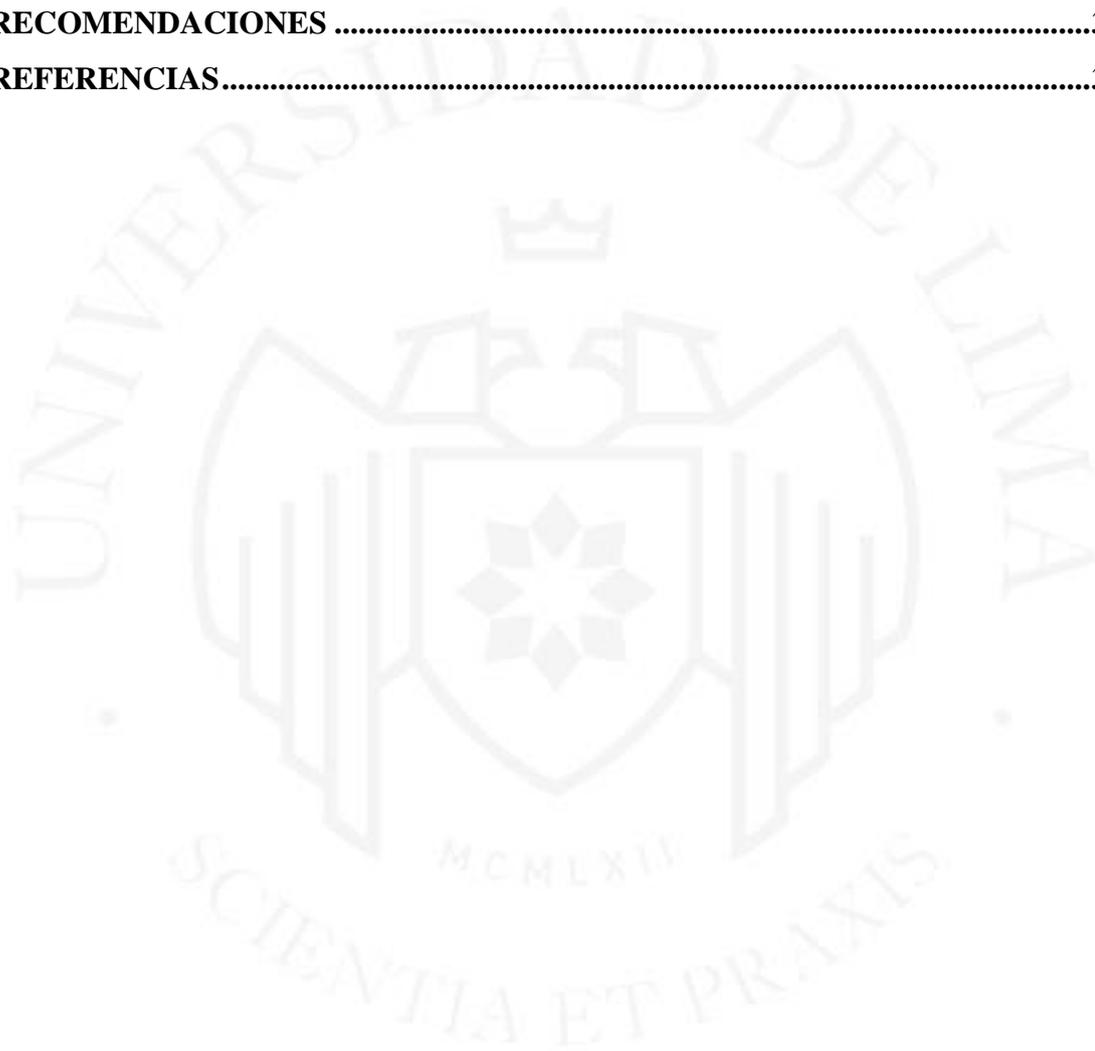
2.6 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas:22

2.7 Definición de los objetivos estratégicos:23

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....24

3.1 Evaluación del rediseño o no de la estructura organizacional de la empresa24

3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa:	26
3.2.1	Personal.....	26
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		30
4.1	Diseño de un Mapa estratégico de control para la empresa:.....	30
4.1.1	Indicadores de la organización.....	30
CONCLUSIONES		35
RECOMENDACIONES		36
REFERENCIAS.....		37



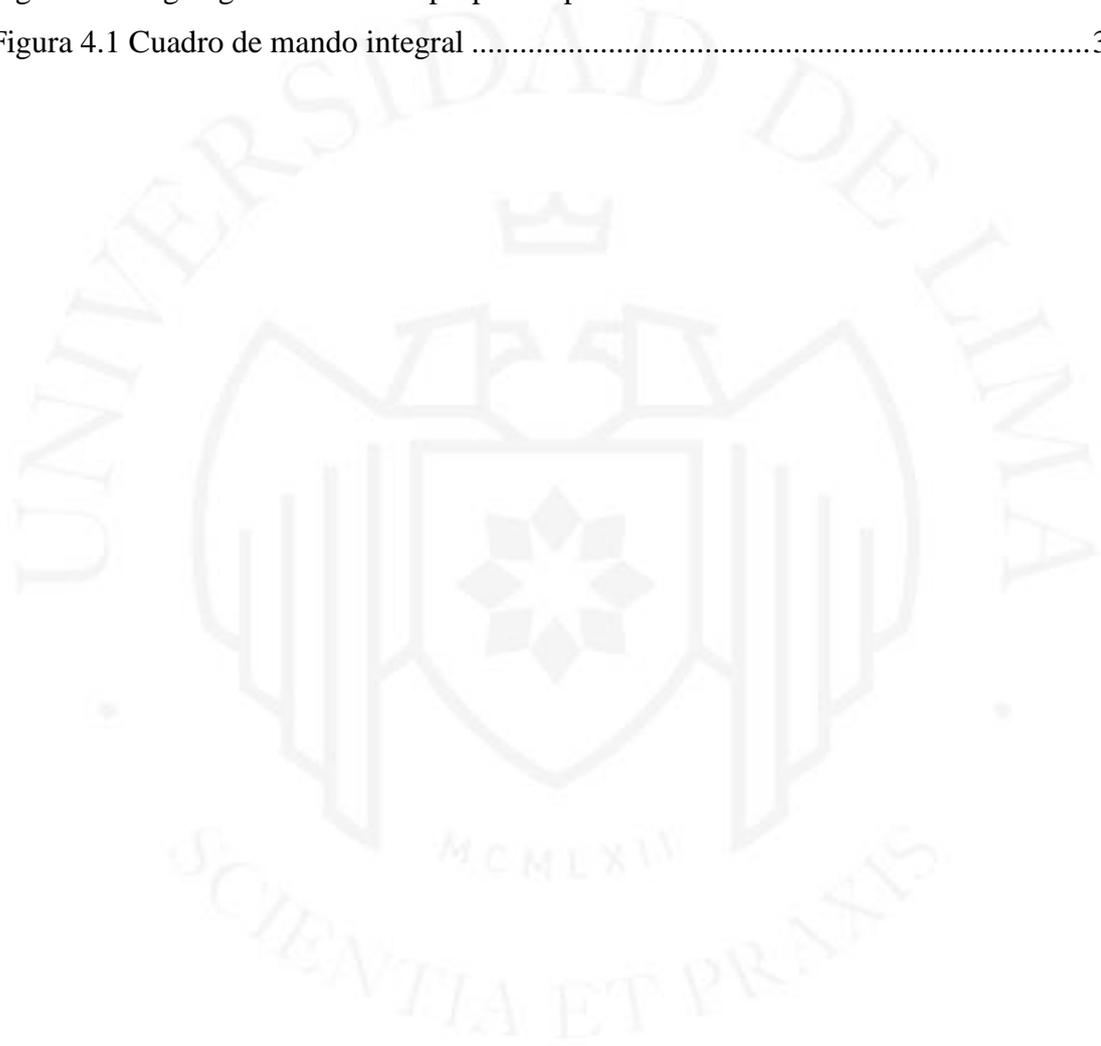
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....	17
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	18
Tabla 2.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)	19
Tabla 4.1 Tabla de estrategias.....	33



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz SPACE.....	20
Figura 3.1 Organigrama de JASMEDICA.....	24
Figura 3.2 Organigrama propuesto para el centro médico JASMEDICA	25
Figura 3.3 Organigrama matricial propuesto para el centro médico JASMEDICA.....	26
Figura 4.1 Cuadro de mando integral	34



RESUMEN

El siguiente trabajo de suficiencia profesional tiene por objetivo analizar el plan de negocio del centro médico familiar JASMEDICA, el cual está enfocado en la atención médica pediátrica. El desarrollo está dividido en cuatro grandes capítulos con el fin de evaluar la situación actual de la compañía, para poder proponer estrategias que conduzcan a la empresa al logro de sus objetivos.

El primer capítulo abarca el diagnóstico estratégico de la empresa, el cual está subdividido en dos partes, el diagnóstico interno en donde se realizó una breve explicación acerca de la historia de la compañía, el análisis del modelo de negocio, análisis de la cadena de valor, definición de las ventajas competitivas y la determinación de las fuerzas y debilidades del policlínico, y el diagnóstico externo el cual se ejecutó mediante el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter, y la determinación y sustentación de oportunidades y amenazas del entorno. En función a la información obtenida, se procedió a realizar la formulación de la estrategia, para ello se realizó la elaboración de la matriz EFI y EFE, la matriz de estrategias genéricas, matriz de posición estratégica y evaluación de acciones, y el desarrollo de la matriz FODA. Asimismo, se definió la visión, misión, políticas y objetivos estratégicos de la institución.

En el tercer capítulo se evaluó la estructura organizacional de la empresa y se planteó una propuesta de cambios para la implementación de estrategias, en el cuarto capítulo se estableció el control estratégico mediante el diseño de un mapa estratégico de control en el cual se incluyó los objetivos estratégicos de JASMEDICA.

El trabajo de investigación culmina con las conclusiones y recomendaciones para la empresa.

Línea de investigación: 5200 - 31.a2

Palabras clave: Centro médico, policlínico, análisis, sector, estrategias

ABSTRACT

The following professional proficiency project aims to analyse the business plan of JASMEDICA, a family-owned medical center, which focuses on paediatric medical care. The development is divided into four major chapters to assess the company's current situation and propose strategies that will lead the company to achieve its objectives.

The first chapter covers the strategic diagnosis of the company, which is subdivided into two parts, the internal diagnosis, in which a brief explanation of the history of the company was made, the analysis of the business model, analysis of the value chain, definition of the competitive advantages and the determination of the strengths and weaknesses of the polyclinic, and the external diagnosis which was carried out through the PEST analysis, Porter's five forces, and the determination and support of opportunities and threats of the environment. Based on the information obtained, a strategy was formulated, for which the EFI and EFE matrix, the generic strategy matrix, the strategic position matrix and the evaluation of actions, and the development of the SWOT matrix were developed and utilized. Likewise, the institution's vision, mission, policies, and strategic objectives were defined that provide to JASMEDICA, the opportunity to grow and increase the share of market

In the other hand, in the third chapter, the company's organizational structure was evaluated, and a proposal for changes was suggested to implement strategies. In the fourth chapter, strategic control was established through the design of a strategic control map in which the strategic objectives of JASMEDICA were included.

The research work culminates with the conclusions and recommendations for the company.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: Medical center, polyclinic, analysis, sector, strategies

INTRODUCCIÓN

JASMEDICA, es un policlínico familiar que opera en el sector salud, mediante la oferta de servicios de consultas médicas enfocado en la atención de pacientes de 0 a 14 años de edad.

Actualmente la población de pacientes pediátricos en el distrito de San Juan de Lurigancho y aledaños está conformada por 611,453 habitantes el cual representa el 31% de la población total de niños en Lima (Ministerio de Salud [MINSA], 2021). Como se puede ver el público objetivo, representa la tercera parte del total, sin embargo, en total sólo existen 99 centros médicos en la zona (SUSALUD, 2022) que brindan consulta externa pediátrica haciendo frente a la demanda.

En conclusión, el mercado por desarrollar es bastante amplio, (hoy en día, el policlínico atiende al 5% de la población objetivo) por lo que, mediante la propuesta de las estrategias alineadas a los objetivos estratégicos propios de la empresa, se pretende lograr el incremento de la participación existente.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Externo

JASMEDICA, antes llamado PLUSMEDICA es un policlínico familiar, se fundó en el año 2015, por el Dr. Juan Carlos Quispe Cuba. El centro médico está ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, y tiene como objetivo brindar atención médica (consulta externa) en especialidades pediátricas.

La población objetivo a la cual JASMEDICA está dirigido es a los familiares y tutores de pacientes pues son quienes deciden el centro médico a donde llevaran al paciente pediátrico (0 a 14 años) que vivan en el distrito y aledaños (Comas, Independencia, Rímac, El Agustino, Carabayllo, Lurigancho) y que valoren la calidad de atención y la prestación inmediata de la consulta.

1.1.1 Análisis PEST

a) Político

- La creciente inestabilidad política, y el debilitamiento de la gobernabilidad por el que atraviesa el Perú han sido factores determinantes para que Fitch Ratings califique al país de BBB+ a BBB (Villar, 2022). Este hecho representa una amenaza, debido a que impacta negativamente en las inversiones extranjeras, conllevando así una inestabilidad económica y un crecimiento lento
- El Perú al año 2020 presenta un puntaje de 38 puntos, siendo 0 un país muy corrupto y 100 muy transparente en el índice de percepción de la corrupción (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú], 2021). El caso de vacunagate, el caso de los dinámicos del centro, el uso indebido de los recursos públicos en general, son hechos que reflejan el nivel de corrupción por el que pasa el país.
- El Ministerio de Salud (MINSU), pone a disposición el Decreto Supremo N.º 005-2021-SA, que aprueba el Reglamento de la ley N.º 30421 (Ley de marco

de telesalud), y decreto legislativo N.º1490 (fortalece los alcances de la telesalud) (MINSa, 2021a)

b) Económico

- La población económicamente activa (PEA) ocupada en el trimestre Enero-febrero-marzo del 2022 fue de 4 millones 921 mil 100 personas (90.6 % de la PEA), a comparación del mismo trimestre del 2021 refleja un aumento del 19.5%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022b)
- Del total de la población económicamente activa ocupada, el 79.4% (3 millones 905 mil 900 personas) cuentan con algún seguro de salud, hubo un aumento del 35.4% a comparación del mismo trimestre del año anterior (INEI, 2022c). Sin embargo, a pesar de contar algún tipo de seguro de salud público, la calidad a la que pueden acceder es baja para satisfacer sus problemas.
- El Producto Bruto Interno para el año 2021 fue de 13.3%, este crecimiento del 3.2% a comparación del año anterior se debe al incremento del consumo de las familias y exportaciones de bienes y servicios (INEI, 2021). Este crecimiento fue impulsado gracias a la vacunación contra el COVID-19 lo que permitió la reactivación económica, y por el ende el aumento del consumo.

c) Social

- La población de Lima al año 2022, está conformada por 10 millones 4 mil 141 habitantes, de los cuales 1 millón 225 mil 92 personas pertenecen a San Juan de Lurigancho posicionándose así, como el distrito más poblado (INEI, 2022a). Para el año 2020 en Lima, se evidencia 215 habitantes por médico, según la base de datos del INEI
- La población de pacientes pediátricos (0-14 años) en SJL, es de 251,848 habitantes para este año (14/03/2022), en comparación al año pasado que fue de 248,690 habitantes (MINSa, 2021).

- La población de pacientes pediátricos (0-14 años) en los distritos de San Juan de Lurigancho, Comas, Independencia, Rímac, El Agustino, Carabayllo y Lurigancho para el 2021 fue de 611,453 habitantes, para el año anterior se registró 616,061 habitantes (MINSA, 2021b). Hubo un decrecimiento en la población del 0.75%
- Los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana para el año 2021 se dividen de la siguiente manera: A1 y A2 (2.9%), B1 y B2 (19.2%), C1 y C2 (44.8%) y D (26.6%) y E (6.5%) (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2021).
- El gasto promedio familiar mensual en salud según los niveles socioeconómicos son: NSE A (S/.494), NSE B (S/.332) NSE C1 (S/.207), NSE C2 (S/.174), NSE D(S/.116), Y NSE E (S/.84). Estos montos representan el 7% del total de ingresos (APEIM, 2021).
- La mayoría de los pacientes que requiere una cita a pesar de contar con seguro en establecimientos públicos, optan por acudir a algún establecimiento de salud privado debido al largo tiempo de espera (Salazar Vega, 2021).
- En Lima para el año 2020, 1 de cada 8 personas ha sufrido algún problema mental, especialmente en trastornos de ansiedad y depresivos. Hubo un aumento de violencia, agresiones y dependencia de sustancias alcohólicas (MINSA, 2021b)
- Los nacimientos inscritos para el cierre del año 2020 fueron de 421 mil 96 habitantes en Perú, la tasa de natalidad, con respecto a años anteriores sigue una tendencia a la baja (INEI, 2020)

d) Tecnológico

- El gobierno crea programas de PROCENCIA y PROINNOVATE para promover el desarrollo tecnológico y la innovación en el país, otorgando recursos financieros (Consejo Nacional de Ciencias, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2021)

- Con la ayuda de la telemedicina, más de 9 millones de consultas fueron atendidas a nivel nacional (Lozano, 2021). Para el uso de este servicio, se debe tener una buena conexión de internet, algún dispositivo tecnológico (Tablet, pc o celular). Para el último trimestre del 2020, 8 de cada 10 peruanos, en promedio, tienen servicio de internet a través de sus líneas móviles, desde celulares u otros dispositivos electrónicos (Lozano, 2021)
- El avance de la tecnología, ha permitido la expansión de la fibra óptica en el mundo. La ejecución presupuestal a través del programa nacional de telecomunicaciones, permitirá que más peruanos tengan acceso a internet mediante la instalación de fibra óptica en el interior del país (“MTC acelera trabajos de instalación de fibra óptica en el interior del país”, 2022)

1.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

Este modelo elaborado por Michael Porter nos permite reconocer cómo las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas con el fin de formular estrategias en respuesta a ello. (Hill et al., 2015, p. 48)

a) Riesgo de ingreso de competidores: Medio

- El crecimiento de la clase media ha ido en aumento de la mano con un estilo de vida moderno, cada vez más peruanos priorizan la calidad en los servicios que adquieren (Inga, 2019). Es por ello que la demanda en los servicios de salud privados ha ido en aumento los últimos años.
- La propuesta de valor del policlínico JASMEDICA ubicado en San Juan de Lurigancho, es brindar servicio de salud de calidad dirigido a pacientes pediátricos ofreciendo diferentes especialidades a cargo de los pediatras más solicitados en el distrito. La mayoría de los pacientes, que acuden al policlínico es porque van en búsqueda de su pediatra, y porque valoran la calidad del servicio e infraestructura del mismo. Competir con la lealtad que tiene el paciente hacia su pediatra es alto, debido a que la mayoría de personas acude a los centros médicos buscando a su doctor. No se puede competir con la confianza. Actualmente en el distrito de SJL, existen 25 establecimientos

médicos dedicados a la consulta externa pediátrica, dentro de los cuales 8 son policlínicos, 1 centro médico, 13 consultorios médicos, 2 clínicas, y un hospital (Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD], 2022). Las barreras de entrada para ingresar a competir directamente con JASMEDICA, es medio, debido a que aún existen pocos médicos pediatras especialistas por habitante, la inversión que se realizó en la infraestructura es moderado, por otro lado, el funcionamiento del mismo, está sujeto a varios permisos (municipalidad, DIRIS, defensa civil) los cuales tienen estándares de evaluación altos.

b) Rivalidad entre compañías: Alto

- La rivalidad con otros competidores es alta debido a que el policlínico se centra únicamente en el cuidado del paciente pediátrico, el precio de la consulta está por encima del mercado, por lo que no se compite por precio, sino en calidad y rapidez de la atención. El servicio es de rápido acceso, puede el usuario agendar la cita, y el mismo día ser atendido. La barrera de salida es medio, debido a los altos costos de los equipos médicos, y las liquidaciones del personal que esto representaría.

c) Poder negociación compradores: Medio

- En el distrito de San Juan de Lurigancho y alrededores (Rímac, el agustino, Carabayllo, Comas, Independencia y Lurigancho) se cuenta con 97 centros de salud enfocados a la consulta externa pediátrica, de los cuales, 25 pertenecen a SJL (SUSALUD, 2022). Con respecto a las especialidades pediátricas que se ofrecen en el centro, el sector solo dispone de escasos médicos dedicados a ello. Por ejemplo, la especialidad más demandada en el policlínico es neurología pediátrica, en la actualidad el sector solo cuenta con 47 neurólogos pediatras y con 4638 pediatras colegiados (Colegio Médico del Perú [CMP], 2022). Si bien es cierto, el usuario tiene una lista de centros médicos para elegir, los especialistas son escasos, por lo que el poder de negociación del usuario es medio, ya que se rige a la disponibilidad y ubicación del especialista.

d) Poder de negociación proveedores: Medio

- Profesionales de la salud (médicos): La distribución por médico en Lima es de 1 médico por cada 217 habitantes (INEI, 2020), como lo mencionamos líneas arriba, la oferta de médicos para la demanda actual, es insuficiente. Y 14 médicos por cada 10 mil habitantes a nivel de todo el Perú. La escasez de los médicos, hace que el poder de negociación de los profesionales sea alto
- Insumos médicos: Las empresas que se dedican a la venta de material médico, mantenimiento de equipo es bajo debido a la amplia cantidad de proveedores en el mercado, por lo que el poder de negociación es bajo.

e) Productos sustitutos: Alto

- Farmacias: Para el año 2020 del 100% de personas que acuden a algún establecimiento de salud a atenderse, el 51% recurre a una farmacia/botica, el 15% a algún establecimiento privado, 7% hospital essalud (Altamirano, 2022). El hecho de no recurrir a diagnósticos médicos y sustituirlo por la automedicación, es preocupante, ya que contrae consigo graves daños en la salud de los pacientes.
- Medicina alternativa: Del 100% que no acude a una cita médica cuando lo requiere, el 24% prefiere curarse con remedios caseros (Altamirano, 2022).

1.1.3 Determinación y sustentación de oportunidades y amenazas

En base al análisis del entorno externo que se realizó, se extraen las siguientes oportunidades y amenazas:

a) Oportunidades:

- Ministerio de Salud fortalece los alcances de la telesalud en el Perú
- Crecimiento de la población económicamente activa
- Cierre del PBI al 2021 fue de 13.3%

- San Juan de Lurigancho concentra la mayor población de Lima, mayor demanda de servicio de salud
- Inversión del gobierno en instalación de fibra óptica a nivel nacional. 8 de cada 10 peruanos Tienen acceso a internet desde algún dispositivo electrónico
- Crecimiento de estilo de vida de la clase media

b) Amenazas

- Inestabilidad política, la corrupción y la delincuencia dificultan la inversión en nuevos negocios en el Perú
- La cantidad de médicos por habitantes es baja, limita la capacidad de implementar nuevos servicios de salud
- El 7% de ingresos del ingreso promedio familiar es destinado a salud
- Tasa de natalidad disminuye
- Burocracia en el país para realizar trámites documentarios
- 51% de la población prefiere ir a una farmacia antes de asistir a una consulta médica

1.2 Diagnostico Interno

JASMEDICA, antes llamado PLUSMEDICA es un policlínico familiar, se fundó en el año 2015, por el Dr. Juan Carlos Quispe Cuba. El centro médico está ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, y tiene como objetivo brindar atención médica (consulta externa) en especialidades pediátricas, alineados con la misión, visión y políticas de la empresa.

La población objetivo a la cual JASMEDICA está dirigido es a los familiares y tutores de pacientes pues son quienes deciden el centro médico a donde llevaran al paciente pediátrico (0 a 14 años) que vivan en el distrito y aledaños (Comas, Independencia, Rímac, El Agustino, Carabayllo, Lurigancho), provenientes de niveles socioeconómicos A,B y C de la zona (puesto que el precio de la consulta está por encima del promedio del mercado) que valoren la calidad de atención y la prestación inmediata de la consulta.

1.2.1 Análisis del modelo de negocio

Un modelo de negocio es la forma en la que se deben de integrar las estrategias de la compañía con el fin de poseer ventaja competitiva, rentabilidad y un crecimiento de utilidades superiores al promedio (Hill et al., 2015, p. 6)

La mejor manera de analizar el modelo es dividiéndolo en nueve módulos, que refleje la forma en la que una empresa sigue para conseguir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 15). A continuación, se aplicará esta herramienta para proceder con el análisis:

- Segmento de mercado: El servicio está dirigido a los padres/tutores (son los que toman decisiones) de pacientes pediátricos de 0 a 14 años, pertenecientes al distrito de San Juan de Lurigancho y distritos aledaños (Comas, Independencia, Rímac, El agustino, Carabaylo, Lurigancho). Usuarios que prioricen la infraestructura, tiempo y calidad de atención
- Propuesta de valor: El slogan del policlínico es: “Profesionales médicos humanizados con la atención”. El objetivo es ofrecer consultas pediátricas de calidad, con una infraestructura adaptada a los pacientes, mediante la atención de excelentes médicos capacitados constantemente, reconocidos en el sector.
- Canales: El canal de comunicación que más se utiliza es el marketing de boca a boca, la mayoría de pacientes acuden porque han sido referidos o por verse influidos por internet (si el usuario ingresa al buscador de Google, y coloca “mejor pediatra de SJL”, la lista la encabeza el Dr. Juan Carlos Tirado, médico del policlínico y en seguida PLUSMEDICA). El centro también hace uso de redes sociales, página web, y auspicios.
- Relaciones con clientes: Atención personalizada al usuario (asistencia personal), mediante el uso de redes sociales, WhatsApp, y call center. No cuentan con sistemas automatizados de respuesta, existe un personal que se encarga directamente de atender al usuario, de manera confidencial. Si existiera algún problema, pues se le asigna a un asesor a que lo acompañe en todo el proceso de resolución del mismo.

- Fuentes de ingreso: Ingreso (efectivo/POS) por consultas, por procedimientos y por alquiler de consultorios. Existe una lista de precios de acuerdo a los servicios que se ofrecen, los cuales son fijos.
- Recursos clave: Médicos especialistas (Infectólogo pediatra, Neonatólogos, neuróloga pediatra, pediatras), técnicos, personal administrativo y de limpieza/seguridad. Infraestructura moderna, con equipos de última generación, y recurso humano competente, orientados a brindar servicio de calidad al paciente.
- Actividades clave: Atenciones médicas personalizadas (se dividen en dos, control de niño sano, atención a niño con alguna dolencia), sujeto a un aforo establecido por consultorio. Call center personalizado, no se cuenta con atención en línea preestablecida, los usuarios se comunican directamente con una persona. Reserva de citas electrónicas, el método de atención es previa cita, los pacientes, se acerca a la hora de su consulta, y son atendidos con un tiempo de espera máximo 15 minutos. El sistema de facturación está interconectado con la SUNAT, el pago de los servicios es en efectivo como también electrónicos. Capacitaciones constantes a personal administrativo y técnico, trabajadores en general, con respecto al cuidado y buena atención del paciente.
- Asociaciones clave: Alianza estratégica con farmacia (Jasfarma), y con laboratorio (Blutmedic), los pacientes terminando la consulta, si desean algún examen, pueden ir directamente al laboratorio, esperar por resultados y pueden pasar nuevamente a consultorio a que se lea el resultado (las lecturas de resultado dentro los 7 primeros días, no tiene costo). Convenios con empresas proveedoras de insumos de salud, médicos y de limpieza. Convenio con empresa de residuos sólidos (Huanchaquito) y convenio con INSEL ingeniería, que provee de servicios de mantenimiento y reparación de infraestructura en el centro.
- Estructura de costes: Pago de personal médico, técnico, administrativo, limpieza y seguridad. Pago de servicios básicos, sistema en línea de SUNAT, residuos sólidos, compra de insumos médicos y limpieza, mantenimiento de equipos e infraestructura, gastos en auspicios que realizan en algunos eventos, y redes sociales

1.2.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es una serie de actividades que convierten los insumos en bienes valorados por los clientes. El proceso contiene las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto (Hill et al., 2015, p. 89)

a) Actividades primarias

- Investigación y desarrollo: Los doctores participan en diferentes investigaciones a nivel internacional y nacional con el apoyo de la institución mediante suministro de los recursos necesarios. La última publicación que hicieron fue en la revista Acta Paediátrica abordando el tema de Covid19 en niños.
- Logística de entrada: Para atención médica se necesita de insumos médicos (alcohol, gasa, agua oxigenada, cloruro de sodio, insumos en general), equipos de protección personal (mascarillas, guantes, batas, tocas, lentes, protector facial), medicinas (inyectables, jarabes entre otros), equipos médicos requeridos para prestación de procedimientos ambulatorios en general. Para el mantenimiento de la infraestructura, se necesita de artículos de limpieza, y para la función administrativa artículos de escritorio.
- Operaciones:
 - Atención medica: Brindar el servicio asistencial al paciente, bajo el marco normativo emitido por el MINSA.
 - Infraestructura: uso y mantenimiento de los ambientes del policlínico, limpieza, residuos sólidos
 - Admisión, caja y archivo: Brindar atención administrativa al paciente (agendar citas, pagos, información) y al médico (entrega de historias, pagos)
- Logística externa: Paciente atendido se va de la consulta con la receta médica y/o ordenes de placas/laboratorio y su boleta de pago. Si el paciente lo requiere el doctor le envía una orden de reevaluación la cual es gratuita y se debe acudir a la fecha y hora indicada, para ver la evolución.
- Marketing y ventas: El policlínico se basa en el marketing de boca a boca (recomendación entre los pacientes), a la par se realiza una inversión mínima en doctoralia, y en redes sociales. Debido a la coyuntura, inestabilidad

política y el aumento de inseguridad ciudadana, se ha optado por no hacerse muy visibles en el medio. Sin embargo, a pesar de ello, el uso de la capacidad instalada es al 100%.

- Servicio post venta: El paciente se puede comunicar directamente con su médico, debido a que en la receta médica está indicado. También se cuenta con un call center dirigido a absolver todas las dudas. El paciente dentro de los 7 primeros días no ha tenido resultado con el tratamiento, puede comunicarse con el centro médico y se le gestionará una reevaluación gratuita. La cercanía del paciente, con el médico y el centro médico es cálida y humana.

b) Actividades de apoyo

- Infraestructura del policlínico: El centro médico, está ubicado en el jirón el sillar 178 urbanización San Hilarión – San Juan de Lurigancho, cuenta con una capacidad instalada de 1250 metros cuadrados, y está bajo la dirección del Dr. Juan Carlos Quispe Cuba, quien junto a la dirección del establecimiento se encargan de tomar decisiones y elaborar el plan anual del policlínico.
- Recursos humanos: La compañía se enfoca en capacitar constantemente al personal técnico y administrativo en atención al cliente, ya que el perfil promedio de usuarios adultos que acuden al establecimiento llevando a su paciente, es de una persona que está preocupada y apresurada por la atención. Se realizan también capacitaciones técnicas dependiendo del área al que se dirige.
- Sistemas de información: Se emplea un sistema de almacenamiento en la nube con el registro de datos de los pacientes que han acudido al establecimiento, y con el registro de las citas de las mismas. Se cuenta con un sistema contable en donde se lleva un registro de las ventas y precios de los servicios
- Administración de materiales: El centro médico cuenta con una lista de proveedores estratégicos, a quienes se les compra los insumos requeridos en el centro y equipos médicos

1.2.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa

Capacidad que tiene una compañía frente a sus competidores para registrar un desempeño superior (Hitt et al., 2015, p. 18).

La estrategia que se aplica en el centro médico es enfoque en la diferenciación, debido a que el mercado al cual se dirige es un nicho (pacientes pediátricos) y la atención es personalizada, a continuación, se detallarán los factores que se tomaron en cuenta para determinar la estrategia adoptada en el establecimiento.

a) Elementos de la ventaja competitiva

Una empresa crea y mantiene su ventaja competitiva mediante cuatro elementos: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente (Hill et al., 2015, p. 93)

- Eficiencia superior: El tiempo que se requiere para la atención de cada paciente es de 30 minutos aproximadamente (en consultorio), en comparación con otros centros médicos, el tiempo es mayor.
- Calidad superior: La calidad de atención al paciente es alta, debido a las capacitaciones constantes de los médicos, investigaciones en revistas prestigiosas a nivel internacional. El personal técnico, administrativo, en general están capacitados en función al paciente, es decir, se promueve un ambiente cálido y servicial. Se acompaña al paciente, desde que separa su cita por teléfono, hasta inclusive después de la consulta, si hubiera alguna complicación o duda, puede el paciente acceder a una segunda evaluación con el médico de manera gratuita, dentro de los 7 primeros días de la atención.
- Innovación superior: JASMEDICA, es un centro totalmente nuevo en el distrito de San Juan de Lurigancho, debido a que, si bien es cierto, existen varios establecimientos médicos en la zona, no existía antes un centro médico dirigido exclusivamente a pacientes pediátricos, desde los 0 años hasta los 14. Cuando ocurren casos particulares, los médicos trabajan de manera conjunta para abordar el caso con éxito. Por ejemplo, el pediatra observa que su paciente presenta hipotonía muscular, inmediatamente se comunica con la neuro pediatra y arman un plan de acción para el paciente, con el apoyo del psicólogo y las terapistas, para lograr la mejoría del paciente.

- Mayor respuesta al cliente: Una de las ventajas que ofrece el centro médico es la disponibilidad de las citas médicas, usualmente, es complicado obtener una cita con el pediatra de manera inmediata en algún centro médico, sin embargo, en JASMEDICA, las citas se reservan el mismo día de la atención, debido al ausentismo de pacientes que ocurren cuando se separan las citas de manera muy anticipada, con ello se logra, reducir el ausentismo (generalmente faltan 2 pacientes a la cita) pero ello se compensa con las citas adicionales que se dan, de manera que la cantidad de citas previstas por médico son atendidas en su totalidad.

1.2.4 Determinación de Fuerzas y debilidades

En base al análisis del entorno externo que se realizó, se extraen las siguientes oportunidades y amenazas:

a) Fortalezas:

- Brindar servicio de salud enfocado en especialidades pediátricas
- Capacitación constante del recurso humano, enfocado en la atención al cliente
- Infraestructura adaptada al paciente pediátrico
- Alianzas estratégicas con laboratorio y farmacia
- Médicos en constante capacitación e intervención en estudios nacionales e internacionales
- Procesos estandarizados en función a la satisfacción del paciente (atención rápida, y corto tiempo de espera)

b) Debilidades:

- Historias físicas ocupa espacio y personal de archivo
- Marca aún no posicionada debido a la falta de marketing
- Consultas privadas, no se trabaja con ningún seguro
- No se cuenta con estacionamiento, lo cual dificulta el acceso al lugar.

- La ubicación no es estratégica, por lo que es difícil el acceso
- Costo alto de insumos, debido a la coyuntura actual los precios de los artículos de limpieza, equipos de protección personal, han tendido al alza, por lo que se convirtió en uno de los motivos del incremento del precio de la consulta.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación de estrategias empieza a partir del análisis externo e interno del entorno de una organización, en dónde se deben escoger las estrategias para luego ponerlas en marcha (Hill et al., 2015, p. 4).

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI:

La matriz analiza las fortalezas y debilidades significativas de la compañía, el puntaje ponderado comprende de 1 (bajo) hasta 4 (alto). Los puntajes por debajo 2.5 caracterizan a empresas débiles internamente y los puntajes por encima, una posición fuerte. (David, 2008, p. 158)

Dentro de las principales fortalezas de JASMEDICA, se destaca la oferta de servicio de servicios de salud enfocado en especialidades pediátricas, la capacitación constante del personal, infraestructura adaptada al paciente pediátrico y educación continua de los médicos.

Por otro lado, dentro de las debilidades más importantes se encuentra el uso de historias clínicas físicas puesto que ocupan mucho espacio y requieren de personal de archivo para su administración, por lo que la historia clínica electrónica reduciría tiempos en los procesos de atención al paciente, por otro lado la falta de seguridad ciudadana limita a la compañía poder realizar inversiones en marketing y publicidad, la zona en donde se encuentra ubicado el establecimiento es de difícil acceso debido a que no se encuentra en una avenida, es una calle y sumado a ello la falta de estacionamiento aumenta la incomodidad del paciente, finalmente el costo del servicio se incrementó debido al alza de insumos que se utilizan en el policlínico para operar.

Para realizar el análisis de la matriz EFI, se procedió con la calificación de 1 y 2 a las debilidades, y se calificó de 3 a 4 a las fortalezas. La puntuación final obtenida fue de 2.75, lo cual significa que el centro médico utiliza sus fortalezas de manera óptima para contrarrestar sus debilidades.

Tabla 2.1*Matriz EFI*

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Brindar servicio de salud enfocado en especialidades pediátricas	9%	4	0.36
Capacitación constante del personal, enfocado en la atención al cliente	9%	4	0.36
Infraestructura adaptada al paciente pediátrico	9%	4	0.36
Alianzas estratégicas con laboratorio y farmacia	8%	3	0.24
Médicos en constante capacitación e intervención en estudios nacionales e internacionales	9%	4	0.36
Procesos estandarizados en función a la satisfacción del paciente (atención rápida, y corto tiempo de espera)	9%	3	0.27
Debilidades			
Historias físicas, ocupa espacio y personal de archivo	8%	2	0.16
Marca aún no posicionada debido a la falta de marketing	9%	2	0.18
Consultas privadas, no se trabaja con ningún seguro	7%	1	0.07
No se cuenta con estacionamiento, lo cual dificulta el acceso al lugar.	7%	1	0.07
La ubicación no es estratégica, por lo que es difícil llegar al lugar	8%	2	0.16
Costo alto del servicio	8%	2	0.16
	100%		2.75

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 159), por F. David, 2008, Pretince Hall.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE:

La matriz permite evaluar la información financiera, cultural, ambiental, social, política, legal, tecnológica y competitiva. La puntuación ponderada es de 4 alta (aprovecha las oportunidades y minimiza las amenazas) y 1 es bajo. El promedio ponderado es de 2.5. (David, 2008, p. 110)

La cantidad de población que alberga el distrito de San Juan de Lurigancho, representa la principal oportunidad del centro, pues hay bastante mercado por desarrollar, sin embargo, existen varias amenazas como la baja cantidad de médicos por habitantes.

Se procedió con la calificación de 1 y 2 a las amenazas, y se calificó de 3 a 4 a las oportunidades. La puntuación final obtenida fue de 2.76, lo cual significa que JASMEDICA aprovecha todas las oportunidades del entorno de manera oportuna para hacerle frente a las debilidades a las cuales se enfrenta.

Tabla 2.2*Matriz EFE*

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Ministerio de Salud fortalece los alcances de telesalud en el Perú	7%	3	0.21
Crecimiento de la población económicamente activa	8%	4	0.32
Cierre del PBI al 2021 fue de 13.3%	7%	4	0.28
San Juan de Lurigancho concentra la mayor población del Lima, lo que incrementa la demanda de servicio de consulta	9%	4	0.36
Inversión del gobierno en instalación de fibra óptica a nivel nacional, 8 de cada 10 peruanos tiene acceso a internet mediante algún dispositivo electrónico	7%	4	0.28
Crecimiento de estilo de vida de la clase media	7%	4	0.28
Amenazas			
Inestabilidad política, la corrupción y la delincuencia dificultan la inversión en nuevos negocios en el Perú	9%	2	0.18
La cantidad de médicos por habitantes es baja, limita la capacidad de implementar servicios de salud adicionales	10%	2	0.20
Del 100% del ingreso económico personal, el 7% es destinado a salud	10%	2	0.20
Tasa de natalidad disminuye	9%	2	0.18
Burocracia en el país para realizar trámites documentarios	7%	1	0.07
51% de la población prefiere ir a una farmacia antes que asistir a una consulta médica.	10%	2	0.20
	100%		2.76

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 111), por F. David, 2008, Prentice Hall.

2.3 Matriz de estrategias genéricas:

La estrategia genérica brinda a las compañías una forma detallada de posición y ventajas competitivas para poder tomar acción frente a la competencia y crea rentabilidad por arriba del promedio (Hill et al., 2015, p. 164)

JASMEDICA está enfocado a pacientes de 0 a 14 años, por lo que ofrece atención en pediatría abordando las diferentes especialidades más demandadas en el sector en el cual se desenvuelve. El contar con el recurso humano adecuado, la infraestructura y sobre todo la calidad de atención personalizada (se dirige a un segmento en específico), hace que los costes sean altos y por ende el precio de los servicios también, se puede deducir que el policlínico aplica la estrategia de diferenciación enfocada a un segmento

2.4 Matriz de la posición estratégica y evaluación de acciones:

La matriz consta de 4 cuadrantes, muestra si las estrategias conservadoras, agresivas, competitivas o defensivas son idóneas para una organización. Los ejes representan dimensiones internas (fortalezas financieras y ventaja competitiva) y externas (estabilidad ambiental, y fortaleza de la industria). (David, 2008, p. 225)

Tabla 2.3

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

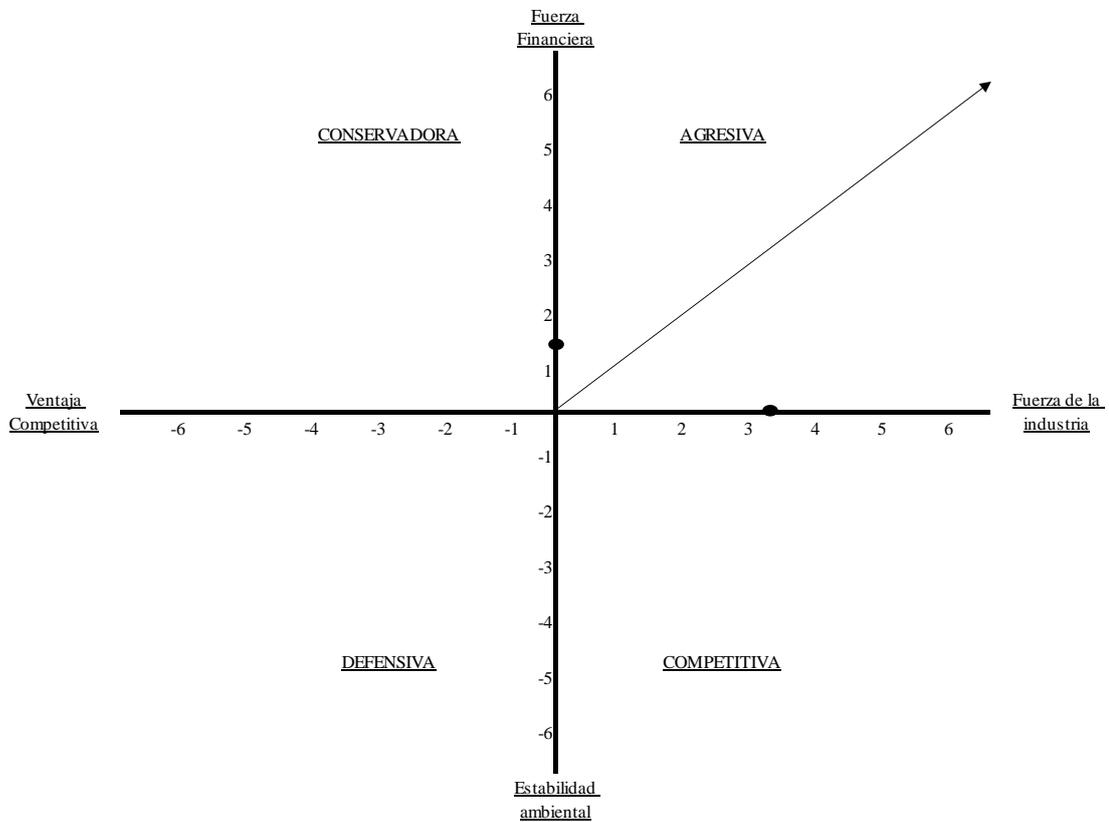
Posición estratégica interna	Puntaje	Posición estratégica externa	Puntaje
Fuerza financiera	5.25	Estabilidad ambiental	-3.8
Margen de utilidad bruta 30% año 2021	6	Barrera para entrar al mercado	-3
Roe de 8% año 2021	5	Facilidad para salir del mercado	-3
Apalancamiento (total pasivos / total activos) 4% año 2021	5	Riesgos implícitos del negocio	-4
Capacidad de financiamiento	5	Tasa de inflación	-4
		Precios de la competencia	-5
Ventaja competitiva	-2	Fortaleza de la industria	5.2
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad de servicio	-1	Productividad, uso de la capacidad instalada	5
Conocimientos tecnológicos	-3	Alta demanda de los servicios	6
Control sobre proveedores	-1	Tecnología disponible	4
Lealtad de los usuarios	-2	Aprovechamiento de recursos	5

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 226), por F. David, 2008, Prentice Hall.

2.4.1 Imagen

Figura 2.1

Matriz SPACE



Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 225), por F. David, 2008, Prentice Hall.

2.5 Desarrollo de estrategias FODA:

2.5.1 Estrategias FO

- Aprovechar que el alcance a dispositivos electrónicos que cuenta el país y el respaldo del MINSA que otorga a la Telemedicina, para ofrecer consultas online Pediátricas (O1, O5, F1)
- Aprovechar que la población económicamente activa está creciendo y brindar servicios relacionados a pediatría como terapia de lenguaje y terapia física (O2, F3, F6)

- Aprovechar la cantidad de habitantes en el distrito, la infraestructura y el know how para realizar campañas de salud dirigidos a los pacientes pediátricos del distrito. (O4, F3, F6)

2.5.2 Estrategias FA

- Brindar información a la población sobre los efectos adversos y consecuencias que conlleva la automedicación en pacientes pediátricos (F5, A3, A6)
- Brindar servicio de ginecología y control prenatal para el cuidado del bebe y la madre gestante (F2, A4)
- Brindar atención de calidad a los médicos, debido a su ardua labor, necesitan de un ambiente cálido para desenvolverse y así seguir fidelizándolos (F2, A2)

2.5.3 Estrategias DO

- Aprovechar la instalación de fibra óptica cuando llegue al distrito e incursionar en historias electrónicas (D1, O5)
- La PEA formal cuenta con algún seguro médico, buscar alianzas con la EPS (O2, F3, F6)
- Se debe buscar una alianza estratégica con algún estacionamiento aledaño al centro médico para que los pacientes puedan cuadrar su auto con seguridad (D5, D6, O6)

2.5.4 Estrategias DA

- Debido a la alta delincuencia e inestabilidad política, no hacerse visibles en el medio, continuar con el marketing boca a boca y referidos (D2, A1)
- Buscar alianzas con las EPS, debido a que la población destina poco dinero a la atención médica, para que hagan uso de su seguro, y no opte por la automedicación (D3, A3, A6)

2.6 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas:

La visión de JASMEDICA es: Ser una clínica consolidada en el distrito de San Juan de Lurigancho, reconocida por su calidad de atención, compromiso con el cliente, poniendo a disposición del paciente la experiencia de nuestros médicos y valor social de la empresa.

Dicha visión debe ser cambiada, debido a que hoy en día la directriz del policlínico es la atención enfocada a pacientes pediátricos, por lo que la visión que se propone es la siguiente:

Ser un centro de especialidades pediátricas, enfocado en el cuidado y desarrollo del paciente, reconocido y referente en todo el país por la calidad de atención, compromiso, trato humano e infraestructura adecuada al paciente.

La misión de JASMEDICA es: Brindar asistencia médica de excelencia, preservando la salud de la comunidad dentro de los tres niveles de atención, prevención, diagnóstico y tratamiento.

La misión también debe ser modificada, debido a que es muy genérica, se propone la siguiente misión

Brindar una atención integral de calidad a los pacientes de 0 a 14 años, preservando la salud dentro de los tres niveles de atención, prevención, diagnóstico y tratamiento, priorizando la ética y promoviendo la investigación de nuestros médicos con el objetivo de mantenernos actualizados y alineados con el avance de la medicina.

Las políticas de la empresa van en función con los valores y la cultura organizacional

- Calidad de atención al paciente: Todo el personal médico, administrativo, asistencial, personal en general está enfocado en el bienestar del paciente.
- Políticas de seguridad al paciente: La infraestructura, equipamiento y procesos de atención priorizan la seguridad del paciente. Los datos e información del paciente están regidos bajo las políticas de privacidad y protección de datos personales

- Política de calidad: El proceso de atención al paciente, toma como referencia el cumplimiento del marco normativo que regula los establecimientos de salud

2.7 Definición de los objetivos estratégicos:

- Lograr presencia en todo el país para el año 2032 mediante la implementación de un sistema de atención en Línea, en función al marco legal dispuesto por el MINSA
- Lograr presencia y reconocimiento en el mercado peruano para el año 2025 mediante la implementación de estrategias de marketing
- Establecer un sistema de atención integral del paciente, desde que está en el vientre de la madre hasta los 14 años para el año 2025.
- Desarrollar y establecer servicios complementarios a la consulta médica en función al paciente para el año 2027
- Invertir en el equipamiento del centro de imágenes para el año 2030 con el fin de que el paciente realice todos los procedimientos en el mismo lugar.
- Promover y realizar charlas informativas a los adultos que acuden al policlínico para el año 2023 mediante el uso de las redes sociales.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

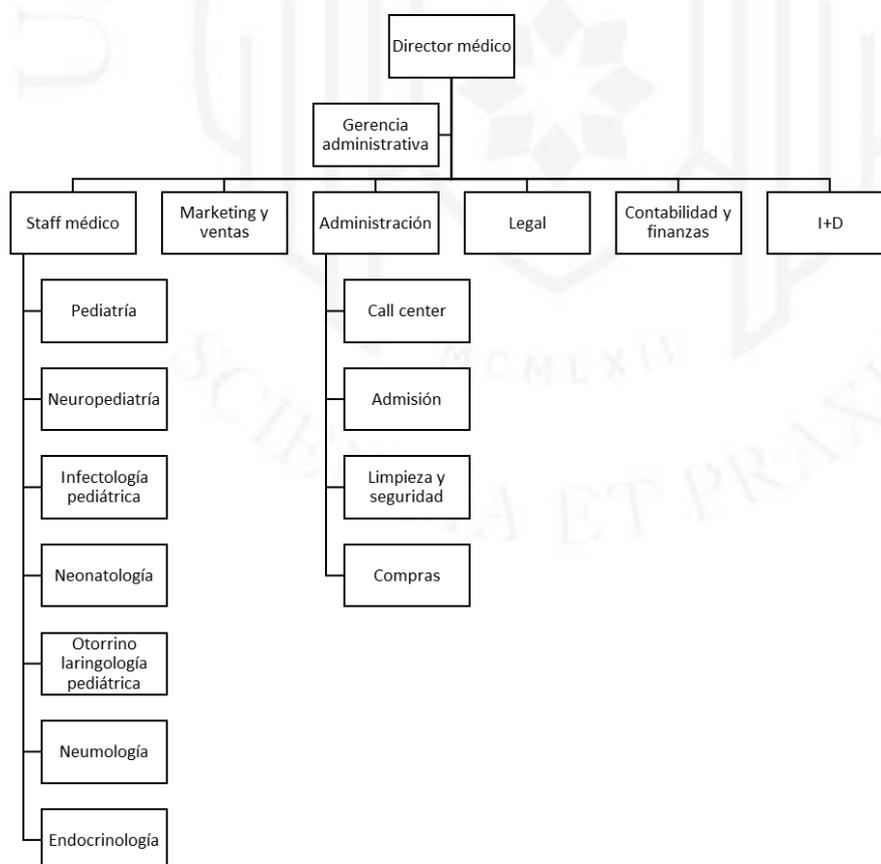
3.1 Evaluación del rediseño o no de la estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional es la forma en que una organización asigna a sus colaboradores a tareas específicas y que determina la manera de cómo deben estar entrelazados para incrementar la respuesta a los clientes, innovación, calidad y eficiencia. (Hill et al., 2015, p. 397)

El organigrama actual del centro médico es la siguiente:

Figura 3.1

Organigrama de JASMEDICA



Nota. Tomado de la empresa JAS Asociados

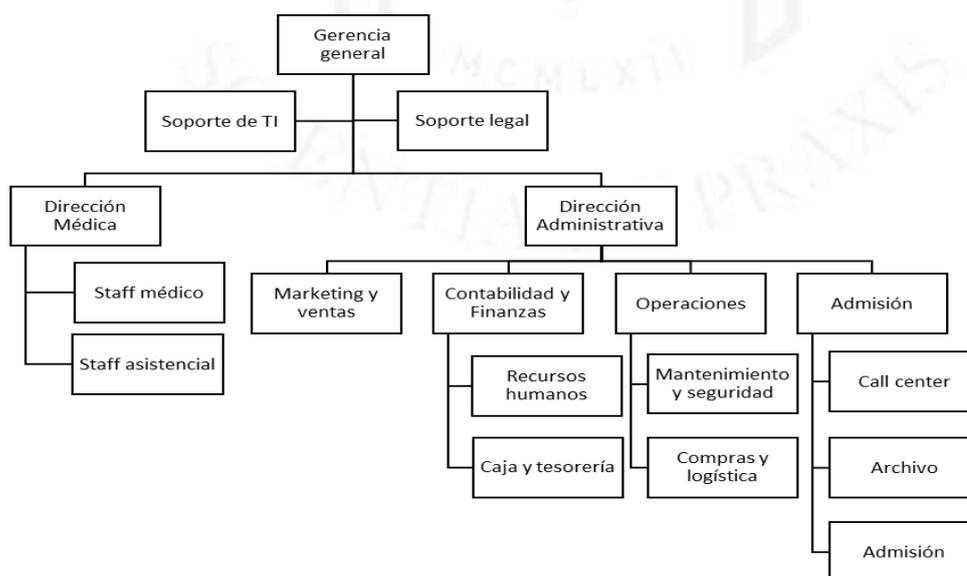
La actual estructura organizacional, está dividido por áreas: Staff médico (todas las especialidades médicas que se ofrecen), Marketing y ventas (se encargan del manejo de redes sociales y WhatsApp) , Administración (se encarga de las compras, de supervisar a call center, admisión, y de la seguridad y limpieza del centro), legal (se encarga del libro de reclamaciones, trámites administrativos, reclamos), I+D se encarga de los proyectos de investigación, y contabilidad y finanzas (se encarga del pago de planilla, pago a médicos, de las cobranzas y pagos en general). Cada médico atiende en conjunto con el apoyo de una enfermera, la cual no está descrita en el organigrama, deberían de incluirlo, otro problema que se identificó es la responsabilidad que asume el área de administración con respecto al personal de limpieza y seguridad, los cuales se recomienda que sean dirigida por el área de operaciones, el cual se encargue de la limpieza, seguridad, mantenimiento y compras.

Por otro lado, dentro de las funciones de admisión también se considera la responsabilidad del área de archivo (encargado de entregar y guardar historias clínicas físicas), por lo que deberían de separarlo, ya que es una carga para el personal que está atendiendo directamente al paciente en el área de admisión.

La nueva estructura organizacional que se propone sería la siguiente:

Figura 3.2

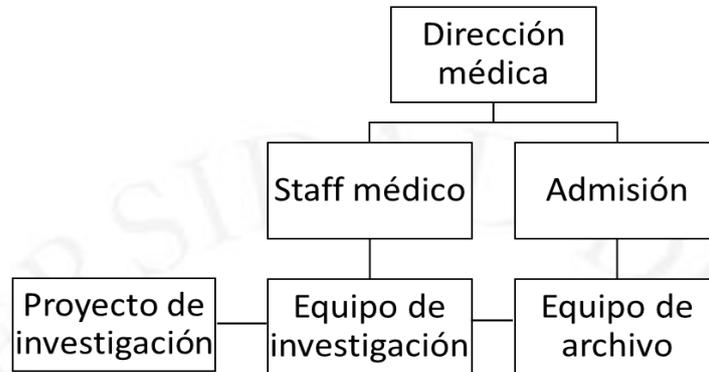
Organigrama propuesto para el centro médico JASMEDICA



Y para el área de I+D se propone el siguiente organigrama:

Figura 3.3

Organigrama matricial propuesto para el centro médico JASMEDICA



3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa:

3.2.1 Personal

a) Cumplimiento de capacitaciones a colaboradores:

- **Atención al cliente:** Se brinda la capacitación a todas las áreas, sin considerar a los médicos. Esta capacitación está a cargo de un psicólogo, el cual le indica al personal de la clínica cómo desempeñarse de manera efectiva con los clientes (1 cada semestre).
- **Excel y aplicaciones de Google:** Se le brinda capacitación al área de Admisión, son cursos que se ofrecen al personal de manera gratuita, para su mejor desempeño en el área (1 cada año).
- **SST:** Todas las áreas, está a cargo de un ingeniero, el cual les brinda charlas sobre los riesgos de cada puesto, y como trabajar de una manera correcta para evitarlos (1 cada 3 meses)
- **Actualización del sistema contable:** Se le brinda la capacitación al área de contabilidad y finanzas (1 cada año). Anualmente se renueva el contrato con el sistema contable del centro médico y se le capacita al personal que utiliza dicho programa

- En el centro médico, para el área de contabilidad y finanzas, son dos personas, el cumplimiento es del 100% por lo que el indicador se mantiene durante los años, y espera que siga así. El área de admisión cuenta con la participación de 5 personas, generalmente quienes logran asistir y completar el curso de Excel y aplicaciones de Google, en su totalidad son 3 personas, por lo que sería un promedio de 60%. Con respecto a las capacitaciones en atención al cliente que se realiza de manera semestral por año, dirigida a todo el personal sin considerar a los médicos (15 personas), el nivel de cumplimiento es de 10 personas por sesión, el porcentaje de cumplimiento sería 0.66%, a las personas que no asistieron se les envía un ppt con la información de la charla y con respecto a las capacitaciones de SST, el nivel de cumplimiento es del 100%, pues se reprograma la charla para las personas que no asisten, ya que es de nivel obligatoria su asistencia.

Se espera que las capacitaciones de Excel, aplicaciones de Google y de atención al cliente tengan mayor participación, actualmente promediando el cumplimiento total de todas las capacitaciones, se tendría un nivel de cumplimiento de 81.5% por lo que se espera un crecimiento total de 10% por año, este año se espera que el cumplimiento se mantenga igual que al del año pasado, por lo que los próximos años se estima un crecimiento del 10% hasta llegar a la totalidad de cumplimiento del 100%.

b) Evaluación de cultura organizacional:

Mediante esta evaluación se pretende alinear a los colaboradores y médicos en función a principios y valores de la empresa, es fundamental que sepan trabajar en equipo, enfatizando la excelente en el trato del paciente, y a todo el personal que labora dentro del establecimiento. Se espera que, en la encuesta, el personal tenga un resultado del 80% este año, el próximo año del 85% y los subsiguientes se mantengan en un 90%

Sin embargo, aún se ve una gran diferencia entre el grupo médico y el resto de colaboradores del centro médico, se debería de realizar actividades de integración de todo el personal para que la comunicación sea más fluida, y se fomente el sentido de pertenencia entre todos los miembros.

c) Retención de personal:

Con respecto a los médicos, quienes han sido fundadores y los nuevos que se han ido incorporando aún siguen laborando en el centro médico, la rotación en la actualidad es nula. Con respecto a los colaboradores en general, existe rotación para el área de limpieza, y el área de admisión, haciendo el análisis la tasa de retención de personal es del 90% y se espera que se mantenga así en el tiempo. El clima laboral es favorecedor, los beneficios adicionales como día libre por cumpleaños, prestamos al personal sin intereses, servicio psicológico, servicio médico para sus hijos, hacen que los trabajadores se sientan felices y comprometidos en trabajar en la empresa.

3.2.2 Operaciones

Con respecto al equipamiento de imágenes, sistema de atención en línea, y desarrollar nuevos servicios complementarios, aún no hay un plan en marcha por lo que no cuentan con indicadores aun definidos (ND) debido a que son proyectos que no se estiman realizar dentro de los 5 primeros años, sin embargo es muy importante y se le recomienda a los directivos, que se vaya recopilando data del ingreso financiero por cada servicio que deriva que deja de percibir y se analice por año, y se puedan tomar decisiones financieras en el caso del equipamiento del área de imágenes, si es conveniente comprar las maquinas o alquilarlas. Para lograr el posicionamiento y reconocimiento en el mercado se estima, seguir fortaleciendo el marketing de boca a boca, actualmente se cuenta con una participación del 5.9%. Se espera un crecimiento lento para los próximos 5 años, debido a como se explicó en líneas anteriores, la inseguridad ciudadana es uno de los factores principales que limita a la empresa a invertir en publicidad, y otras herramientas del marketing. Las charlas informativas, es uno de los objetivos estratégicos planteados, se estima poner en marcha para el año 2023, y se espera un grado de satisfacción del 85% por parte del público objetivo y un crecimiento de 5% los años siguientes.

3.2.3 Clientes

- Llegar a potenciales clientes: Actualmente el policlínico atiende principalmente a los pacientes provenientes del distrito de San Juan de Lurigancho y aledaños (público objetivo 611453 habitantes), también se

acercan de otros distritos, pero son casos contados. La empresa atendió a 36,000 pacientes aproximados al año 2021, dividido por el total de niños (0-14 años) que hay en el Perú (8,100,337 habitantes) representa un 0.44% de participación con respecto al total de niños. Para incrementar la participación de mercado, y obtener demanda de los clientes potenciales se podrá lograr el servicio de telemedicina que abarcaría la atención a todo el Perú, se tendría que empezar avisándole a los pacientes mediante publicidad, sin embargo, aún no se puede contar el crecimiento de participación pues el servicio de consulta online, servicios complementarios aún no se estiman dentro los 5 primeros años.

- En la encuesta de satisfacción, se obtiene un resultado del 99.9% se espera que se continúe así todos los años, siempre reforzando el tema de la atención de calidad, y el buen servicio al paciente.

3.2.4 Financiero

- El margen bruto actual es del 30%, y el rendimiento sobre el patrimonio del 8% se espera un crecimiento en ambas ratios del 15% por año. Financieramente no tenemos los datos en cifras, pero si por porcentajes, con el roe podemos ver que la empresa por cada sol invertido, se obtiene un beneficio de 0.15 soles, a mayor sea el roe, mayor rentabilidad tendrá el policlínico en base a sus fondos propios.

CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa estratégico de control para la empresa:

El cuadro de mando integral incluye la combinación de objetivos estratégicos y financieros adecuados al negocio de la organización, el fin es equilibrar los objetivos de los socios con los objetivos de los clientes y los de las operaciones. (David, 2008, p.170)

4.1.1 Indicadores de la organización

a) Perspectiva financiera:

- Rendimiento sobre el patrimonio (ROE): Es el rendimiento obtenido sobre el patrimonio (Meigs et al., 2020, p. 622). Permite al inversionista medir la rentabilidad obtenida sobre el capital que se ha invertido en la empresa.
- Margen utilidad bruta: Es el monto de utilidad bruta sobre el ingreso de ventas netas (Meigs et al., 2020, p. 209). Con el resultado obtenido, se puede determinar si la empresa está generando ingresos con respecto a los costos incurridos en los servicios que brinda

b) Perspectiva del cliente

- Grado de satisfacción: el cálculo es, $(\text{clientes que consumieron en el periodo} - \text{clientes que se mostraron insatisfechos}) / \text{clientes totales del periodo}$. Se fideliza al usuario, si la experiencia de compra tiene un alto grado de satisfacción. (Domínguez y Muñoz, 2016, p. 78)
- Encuesta de satisfacción del usuario: Se realiza para obtener el grado de satisfacción del cliente con un producto o servicio. (Domínguez y Muñoz, 2016, p. 78)
- Indicador de clientes potenciales: Para el año 2021 en el Perú se registran 8,100,337 de habitantes de 0 a 14 años (MINSa, 2021b), que serían los potenciales usuarios a atender, con los servicios que se ofrecen y los proyectos

que se planean ofrecer se estima lograr mayor presencia y reconocimiento en el mercado. Para el cálculo se tomarían a los pacientes atendidos en el periodo / total de potenciales usuarios por atender

c) Perspectiva interna

- Clientes por servicio: Indica el porcentaje de clientes que adquieren servicio, es útil para la clasificación de clientes. Se calcula de la siguiente manera: $\text{Clientes que adquieren el servicio} / \text{Número total de clientes}$. (Domínguez y Muñoz, 2016, p. 181). Dentro de los objetivos estratégicos, se encuentra la ampliación de oferta de servicios complementarios para el paciente pediátrico, tales como terapias de lenguaje, terapias físicas.
- Penetración de mercado: Indica la participación actual de la empresa en el sector que opera. El ratio se obtiene como sigue: $\text{Clientes que han comprado el producto en la categoría} / \text{mercado de ese producto (número de personas)}$ (Domínguez y Muñoz, 2016, p. 68)
- Grado de satisfacción de usuarios: mediante el ratio de grado de satisfacción explicado líneas arriba se busca monitorizar el nivel de satisfacción del usuario con respecto a las charlas, dentro de los cuales se esperan que sean altas, para poder lograr además de la educación, la fidelización del usuario.
- Sistema de atención integral (0 a 14 años): Para este servicio, se tendría que contar con la atención de además de los pediatras, de un ginecólogo que se encargue del control prenatal, para medir el nivel de aceptación de este servicio se usaría el ratio de clientes por servicio, para determinar qué porcentaje del total de usuarios que asisten al centro médico toman este servicio y poder prever la demanda.
- Porcentaje de personas que se han atendido de manera ONLINE por departamentos: Uno de los objetivos de la organización es invertir en una plataforma que permita brindar consultas online a los pacientes pediátricos del Perú, por lo que una manera de verificar el % de participación es contabilizando la cantidad de pacientes online atendidos sobre el total de pacientes atendidos.

- Equipar el centro de imágenes: Al comienzo se optará por un alquiler de máquinas, la rentabilidad se medirá en función al indicador margen de utilidad para productos individuales.
- El ratio se calcula: $(\text{Precio de venta} - \text{costo de bien vendido}) / \text{precio de venta}$. (Meigs et al., 2020, p. 209)

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Cumplimiento de capacitaciones: Los colaboradores son el insumo más importante en la organización, los que estén más capacitados desempeñarán con mayor precisión y rapidez sus funciones, y por ende la productividad de la organización aumentará. (Hill et al., 2015, p.130). Para medir el cumplimiento de las capacitaciones planeadas, se dividirán las capacitaciones culminadas/cantidad de capacitaciones planeadas multiplicado por cien.
- Evaluación de cultura organizacional: Una sólida cultura organizacional asociada a valores, principios, así como la fijación de una visión compartida es un factor que diferencia competitiva entre las empresas (Chiavenato, 2007, p.88). Mediante la encuesta de clima laboral se podrá medir cuan alineados a la visión, misión y valores se encuentran los trabajadores de la empresa.
- Retención de personal seleccionado: La selección de personal tiene por objetivo escoger y clasificar a las personas adecuadas para las necesidades de la empresa. Es importante el diagnóstico y pronóstico del tiempo de aprendizaje y nivel de realización. (Chiavenato, 2007, p. 169). La retención del personal seleccionado, exige una serie de cuidados específicos, entre los más sobresalientes son planes de remuneración, prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2007, p.2 75). El ratio para medir la retención es: $(\text{número total de colaboradores} - \text{número de colaboradores que se han retirado}) / \text{número total de empleados}$. Con el resultado se podrá medir cuan satisfechos se encuentra el recurso humano de la organización, los trabajadores que se encuentren más contentos con sus labores tienen menos tendencia a renunciar.

Tabla 4.1*Tabla de estrategias*

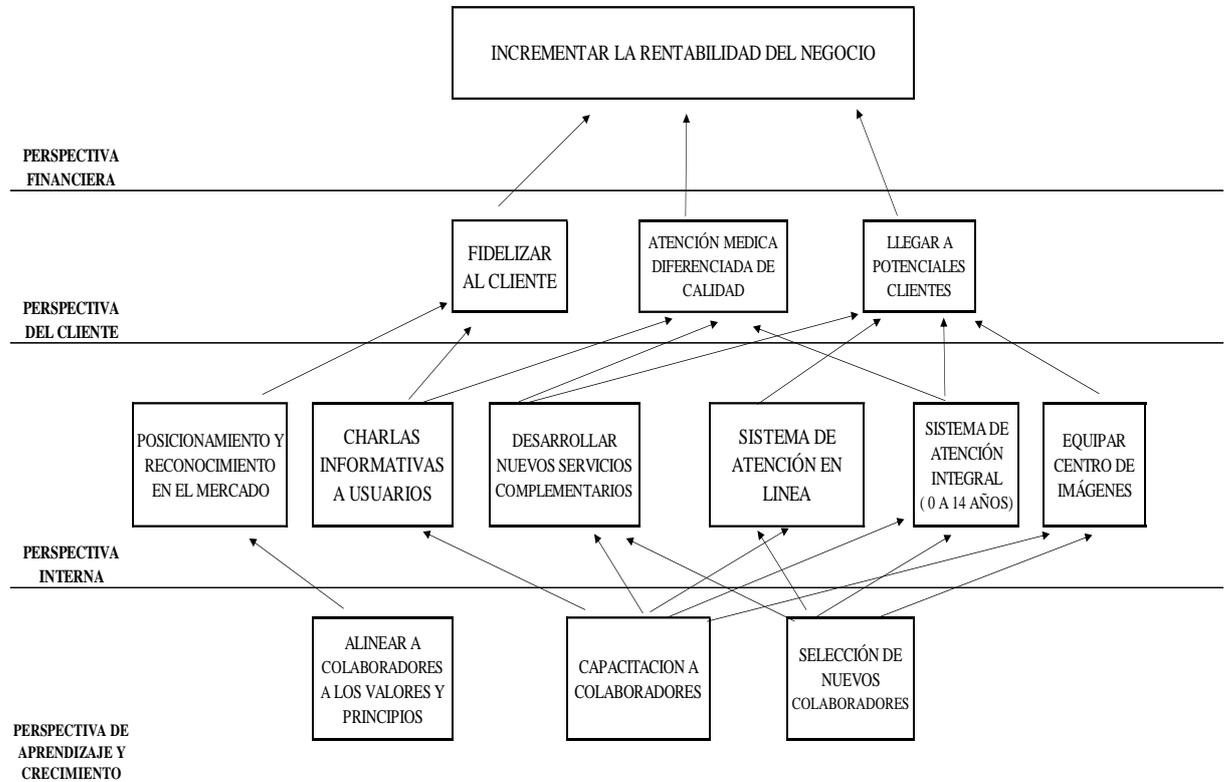
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas				
			2021	2022	2023	2024	2025
Financiera	Incrementar la rentabilidad del negocio	ROE	8%	9%	11%	12%	14%
Cliente	Fidelizar al cliente	Margen bruto	30%	35%	40%	46%	52%
	Atención médica diferenciada de calidad	Encuesta de satisfacción	99.9%	99.9%	99.9%	99.9%	99.9%
	Llegar a potenciales clientes	Indicador clientes potenciales	ND	ND	ND	ND	ND
Proceso	Desarrollar nuevos servicios complementarios	Clientes por servicio	ND	ND	ND	ND	ND
	Posicionamiento y reconocimiento en el mercado	Penetración de mercado	5.9%	6.3%	6.6%	7.0%	7.4%
	Charlas informativas a usuarios	Ratio grado satisfacción	ND	ND	85%	89%	94%
	Sistema de atención integral (0 a 14 años)	Cliente por servicio	ND	ND	ND	ND	10%
	Sistema de atención en línea	% pacientes que se atendieron vía online	ND	ND	ND	ND	ND
	Equipar centro de imágenes	Margen de utilidad para productos individuales	ND	ND	ND	ND	ND
Aprendizaje y crecimiento	Capacitaciones a colaboradores	Cumplimiento de capacitaciones	81.5%	81.5%	89.6%	98.60%	100%
	Alinear a los colaboradores en función a valores y principios	Evaluación de cultura organizacional	ND	80%	85%	90%	90%
	Selección de personal	Retención de personal seleccionado	90%	90%	90%	90%	90%

Nota: Adaptado de *El cuadro de mando integral* (2.^a ed.) (p. 256), por R. Kaplan y D. Norton, 2013, Gestión 2000.

4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral

Figura 4.1

Cuadro de mando integral



Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 225), por F. David, 2008, Pretince Hall.

CONCLUSIONES

- En base al análisis interno podemos concluir que el policlínico tiene excelentes oportunidades para poder captar más porcentaje de participación en el sector en el cual opera, para ello deben automatizar procesos y re organizarse internamente para poder trabajar de manera eficiente, por lo que un problema importante que se vio, fue el archivo de historias médicas (ocupa mucho espacio, y personal)
- La estructura organizacional dificulta el trabajo de los colaboradores debido a que las funciones no están bien establecidas, al igual que la jerarquía.
- Por otro lado, se vio importante enfatizar en mejorar la cultura organizacional, pues el trabajo en equipo es fundamental en la empresa
- Finalmente, de acuerdo al análisis del entorno se puede ver las oportunidades que existen y aprovecharlas, como el crecimiento de estilo de vida del consumidor, el crecimiento de la población económicamente activa, el fortalecimiento de la telesalud en el Perú bajo el mando del Ministerio de Salud. El panorama es muy alentador, si bien es cierto la inseguridad ciudadana complica a la dirección invertir en marketing, pueden continuar con el trabajo de calidad con el cual vienen operando para que la estrategia de marketing boca a boca siga consolidándose cada vez más como lo viene haciendo hasta ahora.

RECOMENDACIONES

- La labor del médico, es una labor centrada en la vocación de servicio, atender a muchos pacientes por día tiene como consecuencia el desgaste físico y mental de los mismos, por lo que ofrecerles comodidad y las facilidades para que el médico tenga un área de descanso, un área de reunión, es importante. La camaradería entre médicos, la calidez del ambiente laboral, hace que los doctores se encuentren cómodos de trabajar en el centro médico. Por lo que se le recomienda al policlínico, que implemente un área de descanso para los médicos, es fundamental que ellos puedan descansar en los espacios de tiempo en dónde colocan su hora de descanso.
- Se debe seguir brindando un servicio de calidad desde el ingreso hasta la salida del paciente, debido que el servicio de salud es intangible, se mide en base a calidad de servicio, el cual es un factor muy importante que cuidar, se recomienda brindar encuestas de satisfacción del paciente, y evaluar la data, por áreas, para saber en dónde se debe mejorar y ponerle más énfasis en las capacitaciones. Cuidar del paciente, es la máxima prioridad del centro, por lo que no se debe descuidar la calidad de atención en ningún momento.
- Se recomienda aprovechar la tecnología, para poder estandarizar procesos y minimizar horas hombre, lo que generaría que la estancia del paciente sea más cómoda, y rápida.
- Con respecto a la infraestructura, si bien es cierto la ubicación del centro es algo complicado de localizar, se debe de contar con carteles que orienten al paciente para que se puedan ubicar con mayor facilidad, y también alquilar un local para poder brindar a los pacientes estacionamiento, debido a que es complicado también el parqueo de los autos de los pacientes, y personal que trabaja en la institución.

REFERENCIAS

- Altamirano, N (2022, 16 de marzo). Primer Nivel de Atención: las claves para que sea más cercano y eficiente en el Perú. *Radio programas del Perú*.
<https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/primer-nivel-de-atencion-las-claves-para-que-sea-mas-cercano-y-eficiente-en-el-peru-noticia-1392152?ref=rpp>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2021, noviembre). *Niveles socioeconómicos 2021*. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/01/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8.ª ed.). McGraw Hill Education.
- Colegio Médico del Perú. (2022, 8 de Julio). *Conoce a tu médico*.
<https://www.cmp.org.pe/conoce-a-tu-medico/>
- Consejo Nacional de Ciencias, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2021, 25 de marzo). *Gobierno fortalece el sistema de ciencia, tecnología e innovación del Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/concytec/noticias/350037-gobierno-fortalece-el-sistema-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-del-peru>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica* (11.ª ed.). Pearson Education
- Domínguez, A., & Muñoz, G. (2010). *Métricas del Marketing* (2.ª ed.). ESIC Editorial.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral* (11.ª ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica competitividad y globalización: conceptos y casos*. (11.ª ed.). Cengage Learning.
- Inga, C. (2019, 22 de Julio). *Las regiones demandan más oferta acorde a su estilo de vida*. <https://www.arellano.pe/wp-content/uploads/2019/07/Jorge-Rubi%C3%B1os-23-07-2019-Print.jpg>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020, enero) *Perú Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2020*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1835/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022a, 17 de enero). *Lima supera los 10 millones de habitantes al año 2022*.
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022->

13297/#:~:text=Seg%C3%BA%20las%20estimaciones%20y%20proyecciones,586%20mil%20914)%20y%20el

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022b, 15 de febrero). *Producto bruto interno*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022c, 4 de abril). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Número de médicos colegiados, según departamento, 2011-2020*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/health-human-resources/>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.^a ed.). Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2013). *El cuadro de mando integral*. (2.^a ed.). Gestión 2000.

Lozano, V. (2021, 7 de Julio). *Internet: por un país cada vez más conectado* <https://elperuano.pe/noticia/124127-internet-por-un-pais-cada-vez-mas-conectado>

Meigs, R. F., Williams, J. R., Haka, S. F., & Bettner, M. S. (2000). *Contabilidad La Base Para Decisiones Gerenciales* (11.^a ed.). McGraw-Hill.

Ministerio de Salud. (2021a, enero). Reglamento de la ley N.º 30421, ley de marco de telesalud y del decreto legislativo N.º 1490, decreto legislativo que fortalece los alcances de la telesalud. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5418.pdf>

Ministerio de Salud. (2021b, 6 de octubre). *Uno de cada ocho personas ha sufrido algún trastorno mental en Lima debido a la COVID-19*. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/542921-minsa-una-de-cada-ocho-personas-ha-sufrido-algun-trastorno-mental-en-lima-debido-a-la-covid-19>

Ministerio de Salud. (2022, 8 de Julio). *Listado de establecimientos registrados en el RENIPRESS*. <http://app20.susalud.gob.pe:8080/registro-renipress-webapp/listadoEstablecimientosRegistrados.htm?action=mostrarBuscar#no-back-button>

MTC acelera trabajos de instalación de fibra óptica en el interior del país. (2022, 21 de marzo). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-ac/noticia-mtc-acelera-trabajos-instalacion-fibra-optica-el-interior-del-pais-885645.aspx>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deustos SA Ediciones.

- Salazar Vega, E. (2021, 12 de diciembre). Los ocho grupos económicos detrás del negocio de la salud en el Perú. *Ojo Público*. <https://ojo-publico.com/3225/los-ocho-grupos-economicos-detras-del-negocio-de-la-salud>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2021, 18 de febrero). *Índice de percepción de la corrupción 2020: El Perú ocupa el puesto 94 de 180 economías*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2020-el-peru-ocupa-el-puesto-94-de-180-economias>
- Superintendencia Nacional de Salud. (s.f.) *Listado de Establecimientos Registrados en El RENIPRESS*. <http://app20.susalud.gob.pe:8080/registro-renipress-webapp/listadoEstablecimientosRegistrados.htm?action=mostrarBuscar#no-back-button>
- Villar, P. (2022, 15 de marzo). Fitch alerta presión negativa sobre rating de Perú ante inestabilidad política. *Bloomberg Línea*. <https://www.bloomberglinea.com/2022/03/15/fitch-alerta-presion-negativa-sobre-rating-de-peru-ante-inestabilidad-politica/>



INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	4%
2	doi.org Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	issuu.com Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
8	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	

<1 %

10

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

11

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

12

doe.state.wy.us

Fuente de Internet

<1 %

13

Submitted to Universidad Técnica de Machala

Trabajo del estudiante

<1 %

14

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

15

repositorioslatinoamericanos.uchile.cl

Fuente de Internet

<1 %

16

Repositorioacademico.Upc.Edu.Pe

Fuente de Internet

<1 %

17

ciclonrimac.galeon.com

Fuente de Internet

<1 %

18

Submitted to Universidad de Costa Rica

Trabajo del estudiante

<1 %

19

img.lpderecho.pe

Fuente de Internet

<1 %

20

moam.info

Fuente de Internet

<1 %

21	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
22	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Tecnológica de Honduras Trabajo del estudiante	<1 %
24	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
25	noticiasgdl.com Fuente de Internet	<1 %
26	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	www.arbitrajeccc.org Fuente de Internet	<1 %
29	www.cca.org.mx Fuente de Internet	<1 %
30	www.cdti.es Fuente de Internet	<1 %
31	www.pais-global.com.ar Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo