

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



**Plan estratégico para el Policlínico PAMS para el Perú. Chincha
2022-2026**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y FINANZAS
INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL**

AUTOR

Verónica Berenice Leiva Mejía

ASESOR

Román Junior Balvín Azaña

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

Datos del Jurado

Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos de la obra

Materia	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

**UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**

**SUSTENTACIÓN DE LA TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
FINANZAS INTERNACIONALES – MBA INTERNACIONAL**

ACTA N° 020-2022

Hoy, a los 13 días del mes de octubre del año 2022 a las 09:00 horas, en acto público mediante una sesión en línea en la plataforma Zoom, utilizada en forma oficial por la Escuela de Postgrado; se llevó a cabo el proceso de sustentación de tesis de:

LEIVA MEJÍA, VERÓNICA BERENICE

Quien expuso la tesis:

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POLICLÍNICO PAMS PARA EL PERÚ. CHINCHA 2022-2026

Ante el Jurado compuesto por los señores:

PRESIDENTE	Wilfredo Jesús Lafosse Quintana
SEGUNDO MIEMBRO	Nilton Willy Otiniano Velarde
TERCER MIEMBRO	Román Junior Balvín Azaña

Terminada su exposición, defendió su tesis durante 30 minutos frente al Jurado, públicamente, absolviendo las preguntas planteadas.

Al concluir el proceso establecido por la Escuela de Postgrado, el Jurado de Tesis, luego de la deliberación del caso, otorgó por unanimidad la mención de: CUM LAUDE con la calificación de: 17.



Presidente



Segundo Miembro



Tercer Miembro

Estuvo presente como veedor del acto:

Fredo Arauzo Ramírez, Secretario Académico EPG-UCSS:

Jesús María, 13 de octubre del 2022

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Lima, 07 de agosto de 2023

Señor(a),

Carmen Rosa Valdivia Arenas

Coordinador Académico de Unidad de Posgrado de la Facultad Ciencias Económicas y Comerciales /
Escuela de Postgrado UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: Plan estratégico para el Policlínico PAMS para el Perú. Chincha 2022-2026, presentado por Verónica Berenice Leiva Mejía (Código de alumno 2020102747 y DNI 00498159) para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios y Finanzas Internacionales - MBA Internacional, ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 0 %** (poner el valor del porcentaje). * Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Firma del Asesor (a)

Román Junior Balvín Azaña

DNI N°: 45241107

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5338-6646>

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales /Unidad Académica de la Facultad Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

Dedicatoria

A mis hijos, Luciana, Valeria y Joaquín, mi inspiración y motivación. Su amor, comprensión y apoyo me impulsan a alcanzar los objetivos. Siempre están conmigo.

A mis padres, José y Ana. Su amor y esfuerzo forjaron en mí el espíritu de superación y perseverancia para lograr lo que se desea en la vida sin dejar de lado el amor y respeto a los demás.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Sede Sapientiae, por la oportunidad de que continúe con mi proceso de superación profesional.

A los docentes, por los conocimientos y las experiencias transmitidas, especialmente a mi asesor, Román Junior Balvin Azaña, por el interés en el trabajo académico y los conocimientos brindados.

A mis hijos, por el apoyo que me han brindado durante todo el proceso de elaboración de la tesis.

Resumen

El presente trabajo de tesis describe la situación actual del Policlínico PAMS para el Perú, institución sin fines de lucro dedicada al rubro de la salud, ubicado en la ciudad de Chincha. Con este análisis se puede determinar que esta institución no cuenta con un plan estratégico. Por ello, el objetivo general es elaborarlo para orientar el rumbo de dicha organización y alcanzar un crecimiento económico y sostenido en el tiempo.

Para desarrollar dicho plan estratégico, primero se realizó un análisis interno y externo de la institución. De ese modo, se determinaron los objetivos estratégicos a alcanzar, aplicando las estrategias identificadas y planteadas. También se identificaron los planes funcionales a desarrollar como el plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, plan de responsabilidad social empresarial y plan financiero. Los resultados obtenidos de la evaluación financiera del plan estratégico indican que es factible aplicarlo, ya que el resultado de la evaluación financiera obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) de 64% y un valor actual neto (VAN) de S/ 826,795. A modo de conclusión, se indica que, si aplicamos el plan estratégico planteado, se mejorará la gestión de la institución, así como su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. En ese sentido, se considera tomar en cuenta cuatro elementos necesarios: adecuada optimización de los costos, automatización de los procesos, capacitación constante del personal y adecuado plan de marketing. Además, será necesario realizar una evaluación permanente de los indicadores identificados para determinar si el plan estratégico se está ejecutando según lo planeado o si se deberán realizar ciertos ajustes.

Palabras claves: planeamiento estratégico de una institución sin fines de lucro, planes funcionales del plan estratégico, evaluación financiera del plan estratégico, indicadores para la evaluación de estrategias.

Abstract

This thesis work describes the current situation of the PAMS Polyclinic for Peru, a non-profit institution dedicated to the field of health, located in the city of Chincha. With this analysis it can be determined that this institution does not have a strategic plan. Therefore, the general objective is to prepare it to guide the course of said organization and achieve sustained economic growth over time.

To develop said strategic plan, an internal and external analysis of the institution was first carried out. In this way, the strategic objectives to be achieved were determined, applying the identified and proposed strategies. The functional plans to be developed were also identified, such as the marketing plan, operations plan, human resources plan, corporate social responsibility plan and financial plan. The results obtained from the financial evaluation of the strategic plan indicate that it is feasible to apply it, since the result of the financial evaluation obtained an internal rate of return (IRR) of 64% and a net present value (NPV) of S/ 826,795. By way of conclusion, it is indicated that, if we apply the proposed strategic plan, the management of the institution will be improved, as well as its growth and sustainability over time. In this sense, it is considered to take into account four necessary elements: adequate optimization of costs, automation of processes, constant training of personnel and adequate marketing plan. In addition, it will be necessary to carry out a permanent evaluation of the identified indicators to determine if the strategic plan is being executed as planned or if certain adjustments must be made.

Keywords: strategic planning of a non-profit institution, functional plans of the strategic plan, financial evaluation of the strategic plan, indicators for the evaluation of strategies.

INDICE TEMÁTICO

1	INDICE TEMÁTICO	v
	ÍNDICE DE TABLAS	viii
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
	ÍNDICE DE ANEXOS	xi
	INTRODUCCIÓN.....	1
1	CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1	Planteamiento del problema.....	3
1.2	Formulación del problema	4
1.2.1	Problema general	4
1.2.2	Problemas específicos.....	4
1.3	Justificación del tema de la investigación.....	4
1.4	Objetivos de la investigación	5
1.4.1	Objetivo general	5
1.4.2	Objetivos específicos	5
2	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1	Antecedentes del estudio.....	6
2.1.1	Antecedentes nacionales.....	6
2.1.2	Antecedentes internacionales	8
2.2	Bases teóricas.....	9
2.2.1	Definición de plan estratégico	9
2.2.2	Objetivos o importancia de la planeación estratégica	9
2.2.3	Proceso estratégico	10
2.2.4	Ventajas y desventajas del proceso estratégico	10
2.2.5	Etapas del proceso estratégico.....	12
2.3	Definición de términos básicos	13
3	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	15

3.1	Diseño y alcance de la investigación	15
3.2	Limitaciones.....	15
3.3	Técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos.....	15
3.4	Validez y confiabilidad del instrumento	16
4	CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
4.1	Identificación del problema	17
4.1.1	Descripción y perfil estratégico actual del Policlínico PAMS para el Perú ..	17
4.1.2	Definición del problema o situación inicial.....	21
4.1.3	Enfoque y descripción de la solución prevista	21
4.2	Análisis externo	21
4.2.1	Análisis del entorno general Pestel.....	21
4.2.2	Análisis de la industria	35
4.2.3	Matriz evaluación de factores externos EFE	38
4.2.4	Grado de atractividad y matriz de perfil competitivo.....	39
4.3	Análisis interno	40
4.3.1	Cadena de valor	40
4.3.2	Matriz evaluación de factores internos (EFI)	47
4.3.3	Análisis matriz VRIO	48
4.3.4	Determinación de ventaja competitiva y estrategia genérica	49
4.4	Formulación de objetivos.....	50
4.4.1	Análisis y propuesta de misión y visión	50
4.4.2	Objetivo general	50
4.4.3	Objetivos estratégicos.....	51
4.5	Generación y selección de estrategia	51
4.5.1	Matriz FODA (cruzado)	51
4.5.2	Matriz Peye, interna y externa, y de la gran estrategia	53
4.5.3	Alineamiento de estrategias con los objetivos.....	55

	vii
4.5.4 Descripción de las estrategias seleccionadas	58
4.6 Planes funcionales y plan de RSE.....	59
4.6.1 Plan funcional de marketing	59
4.6.2 Plan funcional de operaciones	72
4.6.3 Plan funcional de RRHH	80
4.6.4 Plan de responsabilidad social empresarial	89
4.7 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	94
4.7.1 Objetivo general	94
4.7.2 Objetivos específicos	94
4.7.3 Presupuesto del plan estratégico.....	94
4.7.4 Estado de ganancias y pérdidas proyectado	95
4.7.5 Flujo de caja proyectado.....	96
4.7.6 VAN, TIR, COK.....	97
4.8 Evaluación y control de la estrategia	98
4.8.1 Mapa estratégico (TIPO BSC).....	99
4.8.2 Definición de iniciativas e indicadores propuestos	99
5 CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
5.1 Conclusiones	101
5.2 Recomendaciones	104
6 BIBLIOGRAFÍA	105
7 ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inflación en el Perú por servicios 2019-2021	26
Tabla 2. Población estimada del Perú al año 2021	27
Tabla 3. Distribución total de la población del Perú, según NSE 2020.	28
Tabla 4. Distribución de la población por departamentos, según NSE 2020.	28
Tabla 5. Gastos de la población, según NSE 2020	29
Tabla 6. Porcentaje de población asegurada según afiliación, según NSE 2020	30
Tabla 7. Situación laboral de la población de 14 años a más, según NSE 2020	31
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos del Policlínico PAMS para el Perú. ...	38
Tabla 9. Matriz de atractividad.....	39
Tabla 10. Matriz de perfil competitivo del Policlínico PAMS para el Perú.....	40
Tabla 11. Matriz de evaluación de los factores interno (MEFI).....	47
Tabla 12. Matriz VRIO del Policlínico PAMS.....	48
Tabla 13. Matriz FODA (cruzado) del Policlínico PAMS para el Perú	56
Tabla 14. Alineamiento de estrategias y objetivos planteados.	56
Tabla 15. Población del departamento de Ica - 2021, según sexo.	60
Tabla 16. Población del departamento de Ica - 2021, según grupo etario.....	60
Tabla 17. Población del departamento de Ica al año 2021, según clasificación NSE	61
Tabla 18. Ingresos de la población del Perú, según clasificación NSE - 2021	61
Tabla 19. Presupuesto para el plan de marketing.	71
Tabla 20. Materiales, herramientas, máquinas y equipos.....	79
Tabla 21. Presupuesto de operaciones	79
Tabla 22. Cuadro de necesidades de personal	81
Tabla 23. Presupuesto anual mejoras RRHH del Policlínico PAMS para el Perú.	89
Tabla 24. Matriz WIN – WIN (Stakeholders – Policlínico PAMS).....	91

Tabla 25. Acciones de responsabilidad social empresarial	93
Tabla 26. Presupuesto de RSE.....	93
Tabla 27. Presupuesto del plan estratégico.....	95
Tabla 28. Estado de pérdidas y ganancias proyectado: años 2022 – 2026.....	96
Tabla 29. Flujo de caja proyectado: años 2022 – 2026	96
Tabla 30. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Vista Policlínico PAMS para el Perú.....	18
Figura 2. Ubicación Policlínico PAMS para el Perú.....	18
Figura 3. Organigrama del Policlínico PAMS para el Perú.....	19
Figura 4. Producto bruto interno en el Perú 2011- 2025.	24
Figura 5. Inflación en el Perú en los últimos 12 meses	25
Figura 6. Proyección de la inflación en el Perú 2015 - 2022.....	25
Figura 7. Deuda pública y el riesgo país - 2021	27
Figura 8. Gastos de la población según el NSE.....	30
Figura 9. Cadena de valor Policlínico PAMS para el Perú - Actividades secundarias	45
Figura 10. Cadena de valor Policlínico PAMS para el Perú - Actividades primarias	46
Figura 11. Instalaciones del Policlínico PAMS para el Perú.....	53
Figura 12. Matriz Peyea para el Policlínico PAMS para el Perú.....	53
Figura 13. Matriz interna y externa del Policlínico PAMS para el Perú	54
Figura 14. Matriz de la gran estrategia del Policlínico PAMS para el Perú.....	55
Figura 15. Ingreso promedio mensual por departamento	61
Figura 16. Página web del Policlínico PAMS para el Perú.	65
Figura 17. Página web - especialidades del Policlínico PAMS para el Perú.....	65
Figura 18. Servicios - Policlínico PAMS para el Perú	66
Figura 19. Banner publicitario - especialidades Policlínico PAMS para el Perú.	67
Figura 20. Publicidad de ambientes de pediatría del Policlínico PAMS para el Perú.....	68
Figura 21. Promociones de campañas y descuentos Policlínico PAMS para el Perú.....	69
Figura 22. Merchandising - óptica del Policlínico PAMS para el Perú.....	69
Figura 23. Perfil profesional <i>staff</i> de especialistas del Policlínico PAMS para el Perú.	70
Figura 24. Mapa de procesos del Policlínico PAMS para el Perú.....	74
Figura 25. Mapa estratégico del Policlínico PAMS para el Perú	99

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Focus group</i>	108
Anexo 2. Validación de cuestionario <i>focus group</i> – juicio de expertos	111
Anexo 3. Organigrama propuesto del Policlínico PAMS para el Perú	113
Anexo 4. Cadena de valor del Policlínico PAMS para el Perú	114
Anexo 5. Balance general 2021	115

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector salud y la salud pública no llegan a cubrir la demanda de atención en salud de los pacientes. Ante esta situación, la empresa privada ofrece una oferta de centros médicos que asumen la demanda insatisfecha. El policlínico PAMS para el Perú, por ejemplo, es una institución no lucrativa que forma parte de la oferta privada dedicada al sector salud y es importante que pueda crecer y sostenerse económicamente. Por esa razón, el objetivo del presente trabajo consiste en elaborar un plan estratégico que permita a la institución mencionada en mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento sostenido.

En ese sentido, la presente tesis consta de cinco capítulos. En el capítulo I se define el problema de investigación que se debe solucionar, los objetivos de la investigación y la justificación que fundamenta el desarrollo del presente trabajo académico.

El capítulo II muestra la base teórica sobre la cual se sostiene el planteamiento de la tesis, los antecedentes bibliográficos nacionales e internacionales, los conceptos de la planeación estratégica, su importancia y los elementos para su aplicación.

En el capítulo III, se especifica la metodología del desarrollo del trabajo planteado bajo un enfoque de investigación de estudio de caso. Así, se orienta a elaborar un plan estratégico que será aplicado a la institución. Al respecto, el alcance de la investigación es del tipo descriptivo-propositivo, ya que, en base a la descripción de la situación actual de la institución, se propondrá un plan estratégico. Los instrumentos de toma de datos aplicados son el cuestionario y el *focus group*, cuya validez de calidad se basa en el juicio de los expertos.

Con la información obtenida, en el capítulo IV se desarrolla la investigación, se revisa la situación actual de la institución a través de un análisis interno y externo que permitirá determinar las ventajas competitivas y definir los objetivos estratégicos. Además, comprende el desarrollo de los planes funcionales como el plan de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas. En el plan de marketing, se define que el segmento de mercado de enfoque es D y E, también se identifican los tipos de clientes y a quienes se debe orientar la oferta que brinda la institución, y la definición de las 7P's del marketing. En el plan de operaciones, se detallan los procesos actuales, se consideran los procesos principales y secundarios de la cadena de valor de la institución y las mejoras planteadas para la optimización; también se desarrolla el plan de recursos humanos donde se detalla la necesidad de un personal para mantener la operatividad de la

institución, la descripción de los puestos y los perfiles. Asimismo, se detalla el proceso de captación de los recursos humanos y las actividades de mejora que se aplican para alcanzar el objetivo planteado de dicho plan. Respecto a la responsabilidad social empresarial, se detallan los *stackeholders* que intervienen en las actividades del Policlínico PAMS para el Perú y los beneficios que se obtienen para la institución y los *stackeholders* identificados; asimismo, se identifican las actividades que se deben ejecutar para lograr dichos beneficios. Además, en este capítulo se detalla el presupuesto general del plan estratégico, la sumatoria de los presupuestos asignados a cada uno de los planes funcionales. En base a este presupuesto del plan estratégico, se desarrolla la evaluación financiera del plan desarrollado, evaluando el estado de pérdidas y ganancias, y el flujo de caja proyectados, y los indicadores financieros TIR, VAN, COK y WACC. Por último, se determinan los indicadores e iniciativas que permitirá evaluar y controlar la implementación del plan estratégico.

Finalmente, en el capítulo V, se detallan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de tesis, obteniendo como conclusión principal que la implementación del plan estratégico planteado resulta rentable para la institución, ya que permite cumplir con el objetivo principal: incrementar las ventas en un 10% en relación al año 2021, e incrementar la utilidad en más de 10% como se plantea en los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Un plan estratégico es una herramienta de gestión que permite plasmar todo lo que se pretende conseguir como organización, alcanzando los objetivos definidos y se encuentran alineados con la misión y visión. A su vez, se considera una guía para seguir con ciertas estrategias, las cuales se identifican y eligen tras un exhaustivo análisis externo e interno de la organización.

En el Perú, el sistema de salud se rige a la Ley N.º 27813, Ley del Sistema Nacional Coordinado y Descentralizado de Salud, con la finalidad de lograr el cuidado integral de la salud de todos los peruanos y avanzar hacia su seguridad social universal. Contrario a la ley, el sistema de salud se caracteriza por una importante fragmentación y segmentación en la definición de obligaciones y la producción de servicios (Ministerio de Salud, 2018). Estos problemas generan deficiencias que no permite cumplir con la atención oportuna y eficaz. Ante esta falta de cobertura de servicios de salud, surgen las entidades privadas lucrativas y no lucrativas que brindan una opción de atención en salud a un sector de pacientes que pueden cubrir un pago por una atención médica.

El Policlínico PAMS para el Perú es una institución sin fines de lucro. Fue construido con el objetivo de cubrir la demanda insatisfecha de servicios de salud en la región Ica después del terremoto del año 2007. Al inicio, se consideró que fuera un establecimiento de salud donde se realizarían solo misiones médicas organizadas por la PAMS (Peruvian American Medical Society) para brindar atenciones médicas con especialistas extranjeros a precios muy reducidos y apoyar la necesidad de la población más vulnerable, cubriendo los costos de materiales y trabajadores con donaciones. Luego, el directorio decidió abrir las puertas de forma permanente, tercerizando la administración del policlínico con una entidad experimentada como Innpara, el cual estuvo a cargo por un año. Posteriormente, la administración decidió encargarse directamente y realizar frecuentes misiones médicas. Así, el policlínico adquiriría prestigio y sería conocido rápidamente.

Con poca experiencia y conocimiento en la administración de un centro médico, se incurrieron muchos errores: fijación de precios sin análisis de costos, contratación de administradores y personal con poca experiencia en el rubro de salud, apertura de servicios sin realizar un estudio de mercado que asegurara la captación de pacientes y falta de una organización definida. Con el transcurso de los años, el policlínico se ha mantenido en

funcionamiento con esfuerzo y el apoyo de algunas donaciones, ofreciendo nuevos servicios médicos asistenciales y corporativos, los cuales han sido implementados sin un buen análisis o estudios de factibilidad. Se generó, entonces, la necesidad de incrementar el personal, los materiales, comprar equipos y, por ende, elevar los costos y gastos fijos.

En ese sentido, esta institución no cuenta con un plan estratégico. Por esa razón, la investigación plantea como objetivo elaborar un plan estratégico que permita orientar el rumbo de dicha organización y alcanzar un crecimiento económico sostenido en el tiempo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué elementos se debe considerar en el plan estratégico de la institución Policlínico PAMS para el Perú?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el problema identificado en el Policlínico PAMS para el Perú?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben estudiar en el análisis externo del plan estratégico?
- ¿Qué elementos se deben estudiar en el análisis interno del plan estratégico?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben considerar en la formulación de objetivos?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben desarrollar en la generación y selección de la estrategia?
- ¿Cuáles son los planes funcionales que se deben considerar en el plan estratégico?
- ¿Qué elementos se deben considerar para una adecuada evaluación y control de la estrategia?

1.3 Justificación del tema de la investigación

El presente plan estratégico se proyecta en convertirse en una herramienta de gestión que ayudará a mejorar la gestión del Policlínico PAMS para el Perú, pues orientará el rumbo de la organización y determinará las estrategias que se deben desarrollar para un óptimo funcionamiento y generación de ventaja competitiva. También, permitirá que la institución pueda brindar de una manera eficiente la prestación de servicios de salud.

Asimismo, la presente investigación podrá ser empleada como referencia para

empresarios y gestores de instituciones de salud o alumnos que deseen profundizar los conocimientos en relación al desarrollo de los planes estratégicos.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar los elementos que debe considerar el plan estratégico del Policlínico PAMS para el Perú.

1.4.2 Objetivos específicos

- Describir el problema identificado en el Policlínico PAMS para el Perú, por el cual se propone el plan estratégico.
- Determinar los elementos que se deben estudiar en el análisis externo del plan estratégico.
- Establecer los elementos que se deben estudiar en el análisis interno del plan estratégico.
- Determinar los elementos que se deben considerar en la formulación de objetivos del plan estratégico.
- Establecer los elementos que se deben desarrollar en la generación y selección de la estrategia.
- Determinar los planes funcionales que se deben considerar en el plan estratégico.
- Establecer los elementos que se deben considerar para una adecuada evaluación y control de la estrategia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes nacionales

Para los antecedentes nacionales, se revisaron algunas tesis relacionadas a planes estratégicos desarrolladas en los últimos cinco años, las cuales servirán de base para desarrollar la presente tesis.

En la tesis de Angulo y Zúñiga (2018) titulada *Plan estratégico del Policlínico Plan Vida* se mencionó la problemática del cumplimiento de la normativa de la salud ocupacional (Ley 29783), la cual ha originado la aparición de una gran cantidad de centros médicos que ofrecen este servicio sin los conocimientos necesarios y especializados. El público accede a estas empresas sin considerar las consecuencias de las evaluaciones de poca calidad. Esto ha generado una competitividad basada en precios, dejando de lado la calidad del servicio. Por ello, el objetivo fue elaborar un plan estratégico para que el Policlínico Plan Vida S.A.C. pueda alinear el desarrollo de la organización como establecimiento de salud ocupacional y contribuya con la mejora de la gestión. De ese modo, podrá ingresar al mercado de salud y alcanzar el nivel competitivo. El tipo de investigación que se aplicó fue de tipo descriptivo con un diseño transversal; y el instrumento, la recolección de datos, aplicando cuestionarios a los colaboradores del policlínico. Finalmente, los autores indicaron que, al aplicar el plan estratégico, el policlínico mejoró progresivamente tanto en el aspecto económico como en el operativo; además, consideraron algunos factores como el desarrollo de un manual de funciones, la evaluación constante de los colaboradores y la implementación de programas de incentivos y la motivación al personal.

Por otro lado, en la tesis *Planeamiento estratégico para las entidades prestadoras de salud en el Perú* de Soto *et al.* (2018) se revisó la problemática del sistema de salud peruano, el cual se conforma por proveedores de servicios médicos de baja calidad, la diferencia en las coberturas de los diferentes planes de asegurados y una población desatendida. El objetivo de la investigación fue desarrollar un plan estratégico para las entidades prestadoras de salud que les permita en el año 2027 brindar planes de salud privada a un 30% de la población laboral y ofrecer un servicio de calidad basado en el respeto de la dignidad humana. El enfoque de la investigación fue de tipo descriptiva

explicativa con un diseño de la investigación longitudinal basada en series de tiempo y analizadas desde las estadísticas de entidades de salud referentes como Minsa, INEI y Susalud. Como conclusión, los autores indicaron que las entidades prestadoras de salud presentan una posición de gran expectativa que debe ser aprovechada mediante la implementación de un plan estratégico adecuado a la propuesta de estrategias intensivas e integración que permitan el crecimiento del mercado.

En la tesis *Plan estratégico de una clínica privada en el periodo 2018-2022*”, Ancasi et al. (2018) mencionan la constante problemática del sector de salud en el Perú. Al no contar con una oferta de servicio que satisfaga las necesidades de atención médica, surgen propuestas de servicios de salud en el sector privado. El objetivo fue identificar los aspectos que valoran los pacientes de la salud privada y plantear un plan estratégico para una clínica privada. El tipo de investigación que aplicaron los autores fue del tipo descriptiva con diseño transversal. Asimismo, se aplicó el instrumento de recolección de datos mediante una encuesta a 173 personas. Concluyeron que las personas que acuden a un centro de salud privado, valoran la calidad de la atención y la especialización de los profesionales.

Finalmente se revisó la tesis de Granda y Salazar (2019) titulada *Plan estratégico 2019 – 2021 para las unidades de negocio de consultas primarias, exámenes auxiliares y cirugía de la empresa Instituto OftalmoSalud S.A.C*, la cual se basa en la necesidad que surge cuando la institución OftalmoSalud alcanza el máximo de su capacidad, el problema que pone en riesgo su crecimiento y la necesidad de mejorar la estructura organizacional. Por eso, el objetivo de la investigación fue desarrollar un plan estratégico para OftalmoSalud para el periodo 2019 – 2021 y que le permita continuar, sostener y mejorar el crecimiento de la empresa, asegurando la calidad del servicio. La metodología de investigación fue de tipo descriptivo – propositivo. Respecto a la realidad de la empresa y las necesidades que surgen, se propone la implementación de un plan estratégico que permita su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, manteniendo la calidad de los servicios y la posición en el mercado. Los instrumentos de recolección de datos aplicados fueron el cuestionario y el *focus group* que se aplicaron al personal experto de la institución, así como también la revisión de bases de datos y estadísticas de la institución. Los autores concluyen que, al implementar el plan estratégico, OftalmoSalud incrementará la capacidad instalada y mejorará las estrategias de marketing, lo cual permitirá incrementarse de manera sostenida por la ampliación de atenciones en consulta externa y los servicios que ofrece como institución de salud.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Se revisaron algunas tesis de otros países para analizar los antecedentes y realizar comparaciones con los antecedentes nacionales.

Se revisó la tesis Galán (2017) titulada *Planeación estratégica para la clínica de especialidades dentales Dentalife*, la cual se basa en la problemática de muchas clínicas dentales: ser dirigidas por profesionales del salud u odontólogos quienes no cuentan con una formación adecuada para conducir una organización. El objetivo de la tesis fue desarrollar un planeamiento estratégico para la clínica de especialidades dentales Dentalife que le permita saber a dónde dirigirse y cómo alcanzar el éxito y ser sostenible en el tiempo. La metodología aplicada tuvo un diseño descriptivo con un tipo de estudio correlacional experimental que permita medir la relación existente entre la planeación estratégica y el crecimiento de la clínica. El instrumento para la recolección de datos aplicado fue la encuesta, la cual se aplicó a 383 potenciales clientes. En conclusión, el autor recomendó la implementación de la planeación estratégica para la clínica Dentalife que permitirá el crecimiento de la institución, alcanzando todos los objetivos planteados al iniciar la investigación.

La investigación de Gallego y Vanegas (2018) titulada *Plan estratégico de la Clínica UCI Del Río S. A. 2018 – 2021* surgió debido a la problemática que se presenta con el éxito alcanzado por la UCI de Guadalajara, la necesidad de fortalecer la identidad y cumplir con las exigencias de los clientes como la modernidad de las instalaciones, la calidad de atención y la implementación de servicios complementarios. El objetivo de la tesis fue diseñar el plan estratégico para la Clínica Del Río S.A. para que facilite la competitividad y el sostenimiento financiero en el período 2018-2021. La investigación aplicada fue de tipo exploratorio y descriptivo. Se aplicó el método inductivo al analizar los procesos, la organización y las estrategias de la clínica del sector salud. Asimismo, se empleó el método deductivo, ya que se observa y analiza dicho sector para direccionar estratégicamente la clínica en el mercado. El instrumento para la recolección de datos fue la encuesta que se aplicó a una muestra de 40 colaboradores y se consideró la información de las bases de datos e informes estadísticos de la clínica. Los autores concluyeron que la implementación de un plan estratégico tiene el potencial de generar una ventaja competitiva aplicable a las organizaciones del sector salud.

Finalmente, la tesis de Cordero (2019) titulada *Diseño de un plan estratégico para aumentar las utilidades de la clínica odontológica Martín de Zamora* parte de una problemática presente en toda organización: obtener información útil, objetiva, confiable

y oportuna para la correcta toma de decisiones en el área operativa y estratégica. Este problema se vuelve más sensible en instituciones pequeñas o medianas donde la dirección la ejercen profesionales con poca preparación. El objetivo de la tesis fue elaborar un plan estratégico para la clínica dental Martín de Zamora para aumentar las utilidades en 40% en un horizonte de 4 años. La metodología de investigación tuvo un enfoque de estudio de caso y un diseño transversal correlacional. El instrumento desarrollado para la recolección de datos fue el cuestionario aplicado a través de la encuesta a una muestra de 165 personas. En conclusión, el autor indica que, al aplicar el plan estratégico, la clínica dental Martín de Zamora obtendrá un 50% de rentabilidad en el período de tiempo establecido.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Definición de plan estratégico

Según David (2013), “un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables” (p.5). Por otra parte, Sainz de Vicuña (2012) indica lo siguiente:

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*) (p.30).

En función a lo indicado, se puede definir que el plan estratégico es una herramienta de gestión que muestra el camino y la secuencia de pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados como organización, a través de estrategias claramente definidas y seleccionadas con un análisis profundo del entorno de la organización.

2.2.2 Objetivos o importancia de la planeación estratégica

Según David (2013), la planeación estratégica “permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino” (p.77). Además, indica que “el principal beneficio de la planeación estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia” (David, 2013, p.78).

Según David (2013), existen otros beneficios que se obtienen al aplicar la planeación estratégica:

Un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. (p.81)

Por otra parte, Fernando D'Allesio (2008), indica que:

Llevar a una organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos: a) Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector, b) Ética y legalidad. Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley. c) Compromiso social. La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país. (p.10)

En función a lo indicado, la importancia de la planeación estratégica radica en que es una herramienta completa que permite conocer el entorno que influye en el desenvolvimiento de la organización, entender las estrategias de nuestra competencia, lograr una mayor participación de empleados y directivos de la organización, plantear adecuadas estrategias que permitan optimizar el uso de los recursos y alcanzar un nivel de competitividad significativo en el sector que desarrolla la organización para captar parte del mercado.

2.2.3 Proceso estratégico

Según David (2013), el proceso estratégico “se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p. 56). Por otra parte, D'Allesio (2008) indica que “el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro” (p.8).

En ese sentido, el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que conducen al cumplimiento de los objetivos para alcanzar una posición proyectada de la organización. Además, permite comprender muchos aspectos relacionados a las mejoras que se puede aplicar en el negocio: aprovechar las oportunidades que se presentan, ser más competitivo, entre otros aspectos.

2.2.4 Ventajas y desventajas del proceso estratégico

Según Mintzberg, *et al.* (1998), citado por D'Allesio (2008), el proceso estratégico

presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Plantea el rumbo para navegar en el cambiante entorno.
- Promueve la coordinación de actividades.
- Ayuda a comprender la organización y lo que realiza.
- Reduce la ambigüedad, provee orden y facilita la acción.

Desventajas

- Oculta potenciales peligros, por lo que se debe navegar lento.
- Puede no permitir ver otras posibilidades.
- Pierde la riqueza de un sistema al enfocarse demasiado.
- Puede ser una simplificación que distorsiona la realidad. (p.25)

Según Steiner (1985), citado por D'Allesio (2008), el proceso estratégico presenta ventajas y desventajas:

Ventajas

- Asigna responsabilidades claras a la alta dirección.
- Genera cuestionamientos y respuestas sobre los aspectos más importantes de la organización.
- Introduce un nuevo conjunto de decisiones para el negocio.
- Genera beneficios en el comportamiento organizacional.
- El proceso de planeamiento formal genera un mejor desempeño organizacional.

Desventajas

- El entorno podría ser diferente al esperado y evaluado, y podría cambiar frecuentemente.
- La resistencia humana al cambio.
- Puede generar crisis como resultado del cambio.
- Proceso costoso por los recursos necesarios para el desarrollo.
- Proceso difícil por requerir personas con ciertos talentos especiales.
- Los planes escogidos limitan otras alternativas.
- Impone ciertas limitaciones. (p.26)

En función a lo indicado, se puede señalar algunas ventajas y desventajas que el proceso estratégico presenta:

Ventajas

- Señala el rumbo a seguir para alcanzar el objetivo.
- Permite conocerse a la organización.
- Permite integrar a todos los empleados de los diferentes niveles.
- Mejora la coordinación y organización del trabajo.

Desventajas

- Requiere la asignación de recursos (personal adecuado y tiempo).
- Resistencia al cambio que podría presentarse.

- El entorno podría variar más de lo esperado.
- Requiere control y ajuste permanente para cubrir brechas entre lo planeado y ejecutado.

2.2.5 Etapas del proceso estratégico

El proceso estratégico está conformado por tres etapas:

a. Formulación

Según David (2013):

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. (p. 57)

Por otra parte, D'Allesio (2008) indica que “la formulación implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico” (p. 11). Además, D'Allesio (2008) señala:

Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso. (p.11)

En función a lo indicado, la etapa de formulación del proceso estratégico es la fase donde se determinan todos los aspectos importantes para la organización: misión, visión, fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas del entorno y los objetivos a alcanzar. Así, esta etapa de formulación define las estrategias a implementar y permite alcanzar los objetivos, las mismas que deben ser monitoreadas para ajustar las variaciones.

b. Implementación

Según David (2013), “la implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas” (p.58). Por otra parte, D'Allesio (2008) indica que “la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica” (p.11). En ese sentido, la etapa de implementación del proceso estratégico se define como la etapa que ejecuta lo planteado en la formulación. Asimismo, considera

recursos, políticas, manejo y motivación del personal para lograr la implementación de las estrategias seleccionadas. Por eso, debe ser monitoreada por la dirección estratégica.

c. Evaluación

Según David (2013), “la evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información” (p. 59). Según D’Allesio (2008), “la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio” (p.11). Al respecto, se puede definir la etapa de evaluación del proceso estratégico como la etapa en que se aplica el control de lo implementado como parte del proceso estratégico, a través de una revisión constante de lo aplicado para determinar las variaciones o brechas entre lo planeado y lo ejecutado. Este control se efectúa desde el inicio del proceso con la finalidad de ajustar las variaciones que se presenten hasta llegar al objetivo planteado.

2.3 Definición de términos básicos

- Estrategia: Idea, plan o acción que, alineadas a la misión, visión, objetivos de una organización, dirige y permite alcanzar lo que se desea.
- Objetivo: El fin deseado o la meta que se quiere llegar. Una organización debe fijar los objetivos que se debe alcanzar en un período de tiempo definido.
- Visión: El fin supremo a donde se quiere llegar como organización en el futuro, sirve de guía y motiva al grupo para alcanzarla.
- Misión: Razón de ser de una organización, la cual responde a interrogantes como “¿quiénes somos?”, “¿qué hacemos?” y está orientada a cumplir los objetivos trazados. Esta misión deberá de ser transmitida a todos los integrantes de la organización para que puedan entender lo que se busca y a dónde se quiere llegar.
- Planeamiento: Proceso que implica la elaboración de un plan integral formado por una serie de etapas. Sirve de guía para alcanzar los fines propuestos en una organización. Este planeamiento debe ser revisado y controlado para verificar las brechas de lo planteado y lo alcanzado.
- Entorno: Se refiere a todo el ambiente exterior que no puede ser controlado por la organización. Se pueden encontrar oportunidades que debemos aprovechar y, a su vez,

amenazas que se debe minimizar para no afectar el funcionamiento de la organización.

- Organización sin fines de lucro: Tipo de organización o sociedad cuyo objetivo no es lograr bienes económicos, sino alcanzar fines relacionados a la sociedad como salud, educación y desarrollo.
- Salud ocupacional: Programa de promoción de salud y mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores, previniendo desviaciones en la salud, controlando riesgos y confirmando la aptitud de los trabajadores para desempeñarse en cada puesto asignado.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño y alcance de la investigación

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque de investigación de estudio de caso. Se enfoca en la elaboración de un plan estratégico que será aplicado a una institución en específico. El alcance de la investigación será de tipo descriptivo- propositivo, ya que, en base a la descripción de la situación actual de la institución en estudio, se desarrolla un plan estratégico que se debe implementar para alcanzar el objetivo planteado. El diseño de la investigación será longitudinal de tendencia, ya que el análisis y los planteamientos se basará en la información y estadística que posea la empresa desde los inicios hasta la actualidad.

3.2 Limitaciones

Una de las limitaciones que se presentó en el desarrollo del presente trabajo fue el desconocimiento de los métodos COK para la evaluación de la inversión requerida. Esto causó un retraso en el desarrollo, debido al tiempo para entender dichos métodos de evaluación financiera y aplicarlos de manera adecuada.

3.3 Técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos

Para desarrollar la recolección de datos, se ha utilizado un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la rapidez y poca facilidad de disponer de la muestra en el policlínico, tanto en pacientes a los cuales se aplicó la encuesta de satisfacción y sugerencias de mejora; como en colaboradores que fueron seleccionados para trabajar en el focus group, considerando su experiencia, su conocimiento y compromiso con la institución.

Para la recolección de datos, se aplicarán las técnicas siguientes:

- Encuesta: Se aplicarán cuestionarios al personal (de todos los niveles), los pacientes y los clientes para realizar el análisis interno de la institución.
- *Focus group*: Se desarrollarán algunas reuniones para debatir el planteamiento y revisión de la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo; asimismo, algunas otras reuniones donde se discutirán con algunos directivos temas que permitan realizar el análisis externo e interno de la institución. El instrumento que se aplicarán serán las

guías de preguntas.

- Revisión de fuentes de datos: Se revisarán y analizarán algunas bases de datos o estadísticas de la institución que sirvan como información.

3.4 Validez y confiabilidad del instrumento

Se aplicará el juicio de expertos para la validación del cuestionario que se desarrolló en la sesión de *focus group*, la cual se determinó la visión, misión y objetivos institucionales, de acuerdo al formato del anexo 1.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Identificación del problema

4.1.1 Descripción y perfil estratégico actual del Policlínico PAMS para el Perú

El Policlínico PAMS para el Perú es una institución sin fines de lucro dedicada al rubro de la salud y ubicado en la ciudad de Chincha. Se categoriza como un establecimiento de salud de categoría I-3, según el Minsa- Diresa Ica. Forma parte de la Peruvian American Medical Society para el Perú (PAMS), organización americana fundada por médicos peruanos radicados en los Estados Unidos en el año 1973. Asimismo, cuenta con instalaciones amplias y acogedoras, ubicadas en la av. Luis Gálvez Chipoco N° 504 en Chincha Alta, provincia de Chincha, en el departamento de Ica. Veamos la ubicación de Google Earth y Google Maps.

Figura 1

Vista Policlínico PAMS para el Perú

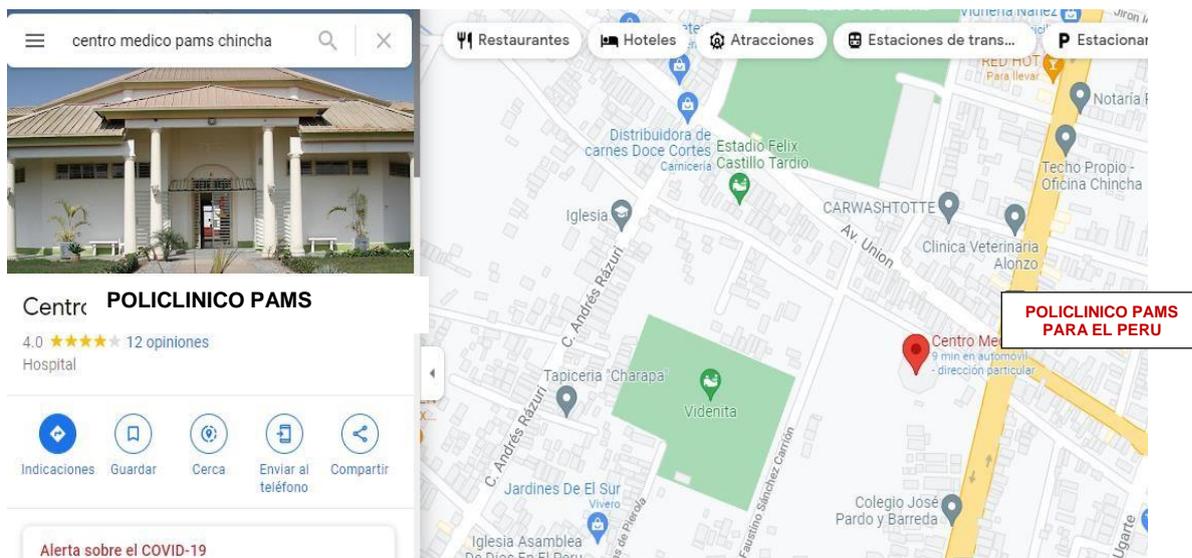


Nota. La figura nos muestra una vista en 3D del Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Google Earth (2021).

Figura 2

Ubicación Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura nos muestra la ubicación del Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Google Maps (2021).

La misión actual del Policlínico PAMS para el Perú es el siguiente: “Somos una institución médico-educativa, que brinda servicios de salud integrales y especializados con costos sociales, a los pobladores de la región Ica. Contamos con personal calificado que ofrece una atención de calidad y trato humanizado, enfocado en el paciente” (Directorio Policlínico PAMS, 2021).

Como visión el Policlínico PAMS para el Perú, se plantea lo siguiente:

ser reconocida como la primera y mejor opción en la prestación de servicios de salud con responsabilidad social de la región, con respaldo de especialistas de primera calidad, equipamiento moderno, y colaboración con entidades nacionales e internacionales que permita promover una atención en salud inclusiva, integral, humanista y de calidad. (Directorio Policlínico PAMS, 2021).

Actualmente, el Policlínico PAMS cuenta con una estructura orgánica que muestra áreas y servicios, y el orden jerárquico. Los servicios que brinda el Policlínico PAMS para el Perú se pueden agrupar en cuatro grupos:

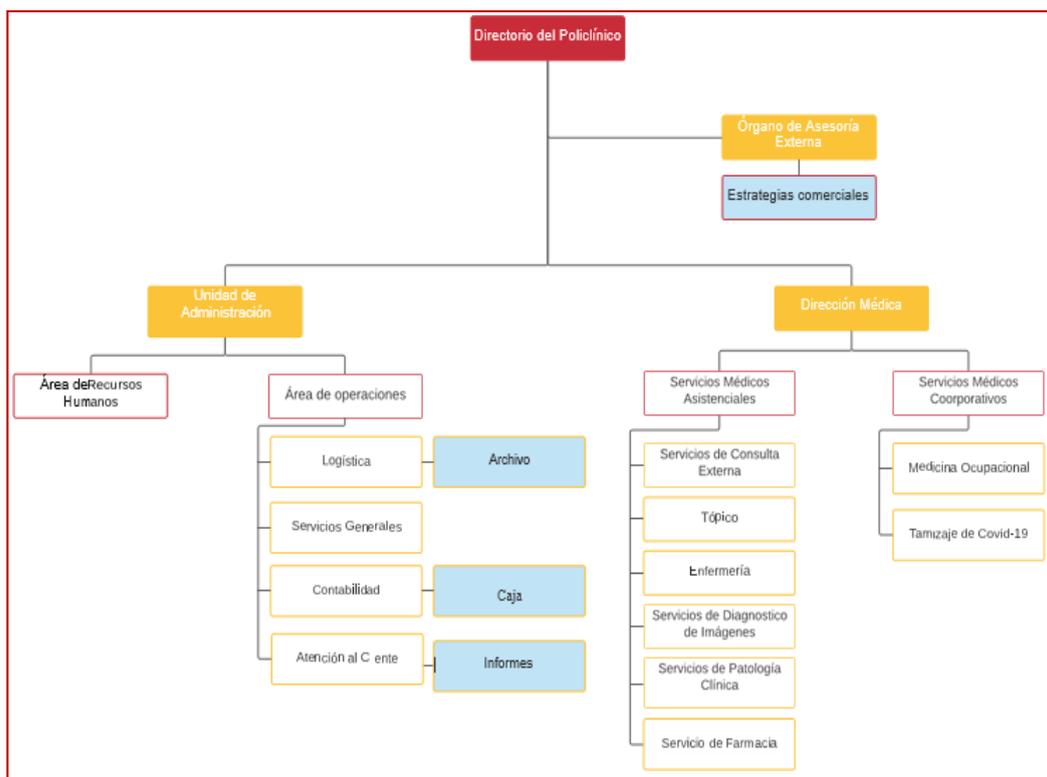
a. Consulta externa en las siguientes especialidades:

- Pediatría
- Medicina general
- Ginecología
- Odontología
- Gastroenterología - Sala de endoscopías

- Oftalmología – Sala de procedimientos
- Dermatología
- Traumatología
- Urología
- Otorrinolaringología

Figura 3

Organigrama del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra la propuesta del organigrama del Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Elaboración propia.

b. Servicios auxiliares

- Laboratorio
- Diagnóstico por imágenes
- Ecografías
- Rayos X
- Mamografía
- Farmacia
- Óptica

c. Servicio Médico Corporativo

- Salud ocupacional
- Tamizaje COVID-19

d. Tele-consultas médicas

e. Convenio con aseguradoras

El policlínico cuenta con un total de 14 colaboradores, entre el personal administrativo y asistencial. Entre los médicos asociados, hay un total de 14 especialistas que provienen, en su mayoría, de la ciudad de Lima y brindan los servicios como médicos asociados con turnos definidos por semana o quincena, y 6 proveedores de servicios tercerizados como laboratorio, patología (biopsias), informes de rayos x y mamografía, vigilancia y mantenimiento técnico de equipos biomédicos.

También cuenta con una variedad de equipos médicos que permiten realizar procedimientos en las especialidades de ginecología, gastroenterología, oftalmología, medicina ocupacional, cardiología, diagnóstico por imágenes entre otros.

En cuanto a los factores externos que podrían afectar al Policlínico PAMS, se puede considerar la gran informalidad y comercialización del sector salud en la ciudad de Chíncha, además de la competencia desleal que existe, ya que determina que la fijación de precios no refleje la calidad de los servicios.

El Policlínico PAMS cuenta con varias fortalezas como la formalidad, la cual hace confiable el funcionamiento y la calidad del servicio de la institución. Una fortaleza importante es pertenecer a una institución americana que supervisa el funcionamiento y apoya con la realización de misiones médicas con especialistas locales y extranjeros dentro y fuera del policlínico dirigidas a poblaciones de bajos recurso, apoyo de otras instituciones que se identifican con la labor de la institución como universidades y empresas privadas.

En relación a las tarifas y precios de los servicios, estos se mantienen por debajo de los precios de la competencia. La institución sin fines de lucro busca que el Policlínico PAMS para el Perú sea accesible económicamente a la población con márgenes de utilidad suficientes que permitan cubrir los costos, dejando un margen para el mantenimiento y reinversión de lo necesario.

4.1.2 Definición del problema o situación inicial

Actualmente, el Policlínico PAMS para el Perú ofrece sus servicios de forma permanente y cuenta con una amplia cartera de servicios, de consulta externa, servicios de apoyo al diagnóstico, telemedicina, medicina ocupacional y convenios con aseguradoras. Todos estos servicios se han incrementado por querer cubrir los gastos fijos y administrativos que genera el funcionamiento permanente del policlínico sin un análisis previo de lo que significa el manejo de cada servicio, así como las donaciones recibidas para temas específicos, los cuales tampoco fueron analizados a profundidad para su implementación. Esto ha generado un crecimiento desordenado, sin una buena planificación que oriente el rumbo de la institución y priorice las necesidades de los servicios de acuerdo a un análisis previo del mercado. Asimismo, no se cuenta con objetivos claros y estrategias definidas; en otros términos, se trabaja bajo un enfoque reactivo.

4.1.3 Enfoque y descripción de la solución prevista

Una solución al problema planteado es desarrollar un plan estratégico para el Policlínico PAMS para el Perú que le permita direccionar el rumbo de su organización, permitir un mayor crecimiento sostenido en el tiempo y mejorar su gestión a través de la identificación de las estrategias que surgirán como resultado de un análisis completo de la institución y sin perder su razón de ser como entidad sin fines de lucro.

4.2 Análisis externo

4.2.1 Análisis del entorno general Pestel

El análisis Pestel es un instrumento de la planeación estratégica que permite analizar el entorno donde se desenvuelve una organización, considerando todos los factores que la afectan como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este análisis permite determinar de qué manera una organización podrá reaccionar ante los factores mencionados, los cuales podrían afectar el normal funcionamiento y operatividad de la institución.

a. Factor político

Existen algunos aspectos a considerar para analizar el factor político. La crisis política

del Perú se inició con el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, quien renunció al ser vacado por incapacidad moral, siendo sucedido por Martín Vizcarra quien también fue vacado por la misma condición. Al asumir Manuel Merino la presidencia, el pueblo no lo reconoce y, ante este hecho, renuncia para asumir el cargo Francisco Sagasti, quien fue elegido por el Congreso. Todos estos sucesos mostraron que el Perú era un país donde gobierna la inmoralidad y la corrupción con una inestabilidad en el plano político que afectó el aspecto económico y social. Con las elecciones del 6 de junio del 2021, se eligió como presidente a Pedro Castillo del partido Perú Libre, partido de la izquierda radical. Al gobernar de manera improvisada y sin profesionales idóneos para ocupar las carteras ministeriales y cargos públicos, se ha incrementado la crisis e inestabilidad política, económica y social, generando el aumento del dólar, la devaluación del sol y el aumento de precios de todos los productos.

Por otro lado, la política de salud pública en el Perú se centra en atender las enfermedades sin tomar en cuenta las causas. Esto ha traído como consecuencia desigualdades en la salud, el aumento de la atención sanitaria y que las intervenciones de salud centradas en lo curativo sean insuficientes. Esto no ha permitido alcanzar las metas de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) agendadas para el año 2030, según lo provisto por el gobierno. En el contexto de los ODS, el Perú se ha comprometido en alcanzar metas que están relacionadas con el sector salud como la disminución de la mortalidad materno infantil, disminución de incidencia del VIH, tuberculosis y malaria, disminución de la mortalidad por enfermedades no transmisibles como diabetes, cáncer e infecciones respiratorias, entre otros.

Un aspecto importante a mencionar, consiste en la cobertura universal de salud que se entiende como la cantidad de profesionales y especialistas por habitantes. Podemos decir que por cada 10 000 habitantes existe 12.8 médicos. Esta es una cifra baja e insuficiente para cubrir la demanda de atención en salud del Perú, según el Ministerio de Salud (Minsa, 2019).

Actualmente, el sector de salud se ha centrado en la atención de la pandemia del COVID-19, desarrollando programas de vacunación masivas en todo el territorio con el fin de avanzar la vacunación y evitar un nuevo aumento descontrolado del virus; sin embargo, ha descuidado otros temas de salud y programas de pacientes crónicos, lo que significa el aumento de la demanda sanitaria del país.

En relación al presupuesto en salud, el Perú invierte cerca del 3% de su producto bruto interno (PBI) en el sector salud, cifra baja en comparación con varios países de América

Latina que dedican hasta el 6% o como Cuba y Estados Unidos que entregan el 8% y el 10%, según la Organización Panamericana de la Salud (*El Peruano*, 2020). Por eso, el país requiere incrementar los recursos que destina a este sector para ofrecer a la población asistencia médica eficiente y optimizar la capacidad de respuesta de los hospitales ante un aumento significativo de la demanda como la que soportan a consecuencia de la pandemia.

Para el año 2021 el presupuesto asignado a mejorar el sistema de salud y atender la emergencia sanitaria es de S/ 20 991 millones, lo cual representa un crecimiento de 13.5% respecto al 2020, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2021). Además, se están reservando S/ 2738 millones para cubrir las necesidades de la emergencia Sanitaria en los tres niveles de gobierno.

Este presupuesto está asignado de la siguiente manera: S/ 1365 millones para la atención de la emergencia sanitaria (pago al personal de salud, diagnóstico y atención de pacientes, y subvenciones por fallecimiento y orfandad); S/ 2213 millones para el seguro integral de salud y la compra centralizada de medicamentos en el marco del aseguramiento universal; S/ 3211 millones para ampliar y mejorar la infraestructura y equipamiento en establecimientos de salud; y S/ 402 millones para la estrategia de atención en salud mental (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

Si analizamos el aspecto político actual del país, este ha afectado al Policlínico PAMS para el Perú, ya que se nota la disminución del volumen de ventas desde junio 2021. No se observa un tema de atención preventiva de la salud, sino que los pacientes solo acuden ante una enfermedad. Además, se han tenido que ajustar ciertos costos y asumir un menor margen de utilidad debido al aumento de los costos en materiales e insumos médicos ante la subida del dólar. En cuanto a los servicios corporativos, se ha notado la disminución de las ventas, las empresas no están dispuestas a gastar para cumplir con la norma vigente de evaluaciones médico ocupacionales por la inestabilidad política y económica que se presenta. Además, estas se acogen al estado de emergencia en que nos encontramos para evadir dicha responsabilidad y cumplimiento de la norma.

a. Factor económico

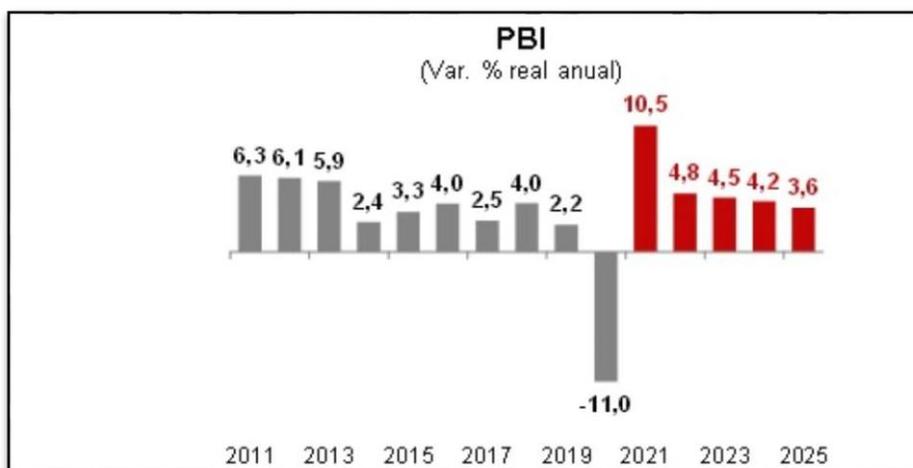
Al analizar el factor económico, se pueden mencionar algunos aspectos.

El producto bruto interno (PBI): Basado en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2022-2025, el cual contiene las proyecciones macroeconómicas del país. Indica que la proyección de crecimiento del PBI es de 10.5% para el 2021. No obstante, hay una

creciente recuperación de la actividad económica del país a pesar de la inestabilidad política.

Figura 4

Producto bruto interno en el Perú 2011- 2025



Nota. La imagen nos muestra la variación porcentual del producto bruto interno en el Perú para los años 2011- 2025.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2021).

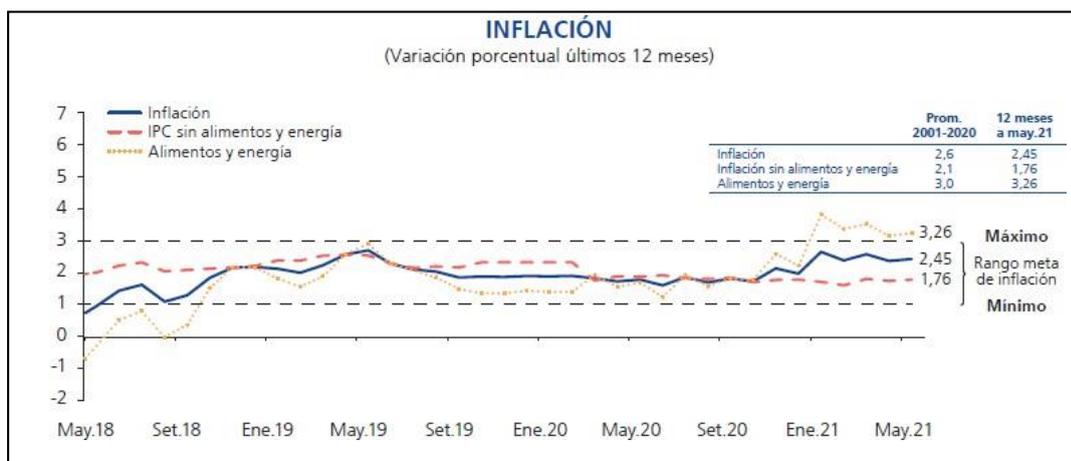
Para el 2022, se proyecta un crecimiento de 4,8%, debido al incremento del gasto privado, el avance de las exportaciones y la mejora de la demanda externa, en un entorno de mayor control de la pandemia y la vacunación masiva de la población. Así, para el 2022, se proyecta que se alcanzarán niveles de PBI previos a la pandemia.

Tipo de cambio: Debido a la crisis política en el Perú, desde la destitución del expresidente Martín Vizcarra, el dólar subió a los S/3.66 soles. Luego de la crisis sanitaria causada por el coronavirus, el cual influyó en el valor del dólar porque motivó una mayor demanda de dólares a nivel mundial, la inestabilidad política actual y la percepción de inversionistas locales e internacionales produjo un nuevo incremento del tipo de cambio a S/ 4.14 por US\$1.00 (en 7 de octubre), la tasa más alta en los últimos años que trae consigo la caída del precio del sol peruano.

Inflación: La inflación anual en el 2021 aumentó de 2,40% en febrero a 2,45% en mayo, impulsada por la depreciación del sol, el mayor precio de los combustibles y los alimentos con alto contenido importado. La tasa de inflación subyacente aumentó de 1,57 a 1,76 por ciento en el mismo periodo, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) (2021).

Figura 5

Inflación en el Perú en los últimos 12 meses



Nota. La imagen muestra la variación porcentual de la inflación en el Perú en los últimos 12 meses.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2021).

Para el año 2021 y 2022, se espera que la actividad económica se recupere gradualmente, debido a la mejora paulatina de la economía interna y la recuperación de los socios comerciales y la confianza empresarial en la reactivación comercial. Esto permitirá mantener una actividad económica sostenida.

Figura 6

Proyección de la inflación en el Perú 2015 - 2022



Nota. La imagen muestra la variación porcentual de la Proyección de la Inflación en el Perú del 2015 al 2022. Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2021).

Si analizamos la inflación en los diferentes tipos de servicios, los servicios que presentaron un mayor incremento en los precios en el último año fueron salud con el 2,6% y educación con 1,6%; sin embargo, estas tasas han sido inferiores al promedio anual de los últimos veinte años del 2,8% y 4,0%, respectivamente.

Tabla 1

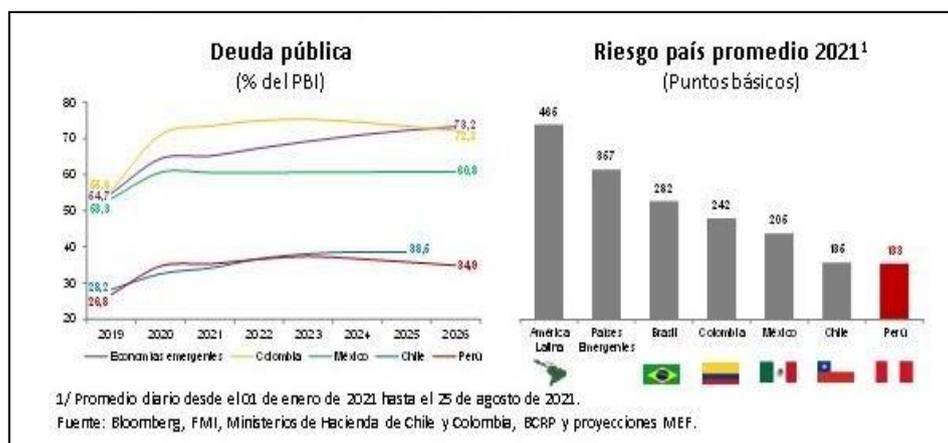
Inflación en el Perú por servicios 2019 -2021

	Peso	2019	2020	May. 2021	2021 Prom.Anual
IPC	100.00	1.90	1.97	2.45	2.56
Educación	9.10	5.22	1.98	1.60	4.03
Salud	1.10	1.47	1.20	2.61	2.75
Comidas fuera del hogar	11.70	1.69	1.00	1.22	3.40
Otros servicios personales	3.30	1.35	0.99	1.48	1.49
Empleados del hogar	2.10	0.81	0.57	0.91	0.69
Servicios de limpieza	0.20	1.45	-0.04	-0.03	1.61
Reparaciones diversas	0.10	0.52	-0.37	0.09	2.14
Reparación de radio y televisión	0.00	0.00	0.88	3.49	2.02

Nota. La tabla muestra las variaciones porcentuales anuales de la inflación según los servicios.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2021).

Riesgo país. En setiembre de 2021, el riesgo país del Perú es 1.48 puntos porcentuales, lo que significa un incremento de ocho puntos respecto al mes anterior, según el EMBI+ Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan (USA). El Perú reportó el riesgo país más bajo de la región, seguido por México con 2.18 puntos y Colombia con 3.06 puntos. El EMBI+ Perú se calcula en función del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del tesoro estadounidense. Así, se determinó como resultado un factor que mide el riesgo político y la probabilidad de que el país pueda incumplir con obligaciones de pago a sus acreedores internacionales.

Figura 7*Deuda pública y el riesgo país - 2021*

Nota. La imagen muestra la deuda pública y el riesgo país al 2021 en el Perú, en comparación con otros países latinoamericanos.

Fuente: BCRP (2021).

b. Factor social

Se presentan, a continuación, algunos aspectos importantes de considerar al analizar el factor social del país.

Población al 2021

La población estimada para este año 2021 es 33 035.3 miles: 16 389.7 son hombres y 16645.6 son mujeres. Por eso, se presenta la población actual según el grupo etario:

Tabla 2*Población estimada del Perú al año 2021*

Segmento de Edad (años)	Miles	Porcentaje %
0 – 5	3314.70	10.0 %
6 - 12	3742.90	11.3 %
13 – 17	2604.80	7.90 %
18 – 24	3653.80	11.1 %
25 – 39	7789.50	23.6 %
40 – 55	6404.70	19.4 %
56 - +	5524.90	16.7 %

Nota: La tabla muestra la población estimada del Perú, de acuerdo al segmento de edades, expresada en miles y porcentualmente. Fuente: APEIM (2020).

Estructura socioeconómica de la población

Actualmente la población del Perú, se estratifica como podemos observar en la Tabla 3, en forma general; y en la Tabla 4, por departamento, considerando el departamento de Ica como el objetivo para la cobertura de posibles clientes de nuestro policlínico.

Tabla 3

Distribución total de la población del Perú, según NSE 2020.

	N.º Persona	NSE	Estrato social	Porcentaje
NSE A	1.5	A	A1	0.3
			A2	1.2
NSE B	11.2	B	B1	3.1
			B2	8.1
NSE C	29.8	C	C1	17.3
			C2	12.5
NSE D	24.9	D	D	24.9
NSE E	32.6	E	E	32.6

Nota. La tabla muestra la población del Perú de acuerdo a la segmentación económica, según la NSE 2020.

Fuente: APEIM (2020).

Tabla 4

Distribución de la población por departamentos, según NSE 2020

Departamento	Total	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Amazonas	100%	2.4%	13.0%	20.7%	64.0%	4801	1.4%
Ancash	100%	7.2%	31.1%	22.0%	39.3%	5448	1.3%
Apurímac	100%	3.4%	10.4%	18.4%	67.8%	3135	1.8%
Arequipa	100%	20.4%	41.7%	25.4%	12.6%	5478	1.3%
Ayacucho	100%	2.8%	8.6%	20.0%	68.7%	3846	1.6%
Cajamarca	100%	3.7%	10.1%	15.5%	70.7%	4704	1.4%
Callao	100%	20.8%	48.2%	25.3%	5.7%	3852	1.6%
Cusco	100%	5.5%	17.6%	18.5%	58.4%	4374	1.5%
Huancavelica	100%	0.8%	4.3%	11.0%	84.0%	3518	1.7%
Huánuco	100%	2.6%	13.6%	18.0%	65.8%	4823	1.4%
Ica	100%	10.7%	46.7%	34.8%	7.8%	5468	1.3%
Junín	100%	6.2%	17.0%	23.8%	53.0%	5483	1.3%
La Libertad	100%	8.7%	27.1%	28.8%	35.4%	6161	1.2%

Nota: La tabla muestra el porcentaje de población por departamento, según la clasificación NSE.

Fuente: APEIM (2020).

Analizando con más detalle, podemos observar cual es el presupuesto de gastos asignados por estrato social, en los diferentes grupos de gastos, según muestra la Tabla 5, consideremos el gasto asignado a salud identificado en el Grupo 6.

Tabla 5*Gastos de la población, según NSE 2020*

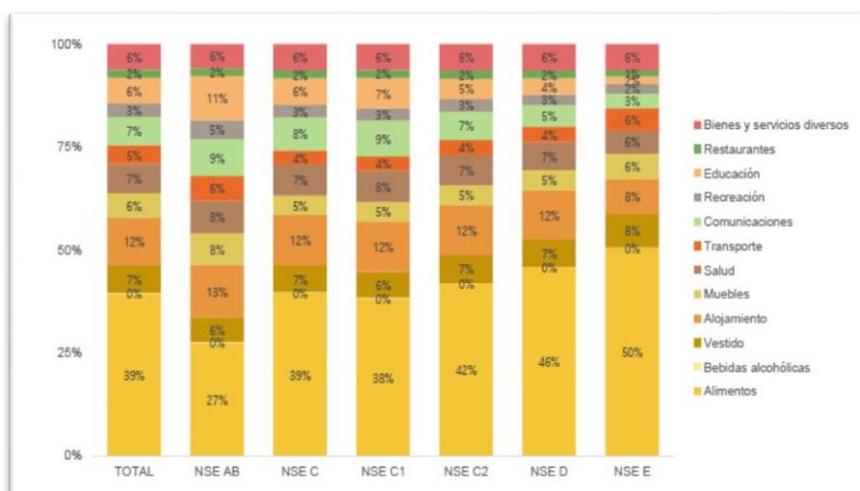
	PROMEDIOS	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1	Alimentos dentro del hogar	S/960.00	S/1462.00	S/1231.00	S/1275.00	S/1170.00	S/938.00	S/586.00
Grupo 2	Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/4.00	S/12.00	S/5.00	S/6.00	S/3.00	S/2.00	S/1.00
Grupo 3	Vestido y calzado	S/162.00	S/316.00	S/203.00	S/210.00	S/193.00	S/135.00	S/95.00
Grupo 4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/285.00	S/679.00	S/382.00	S/412.00	S/340.00	S/246.00	S/98.00
Grupo 5	Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/143.00	S/415.00	S/148.00	S/157.00	S/136.00	S/101.00	S/72.00
Grupo 6	Salud	S/173.00	S/414.00	S/233.00	S/253.00	S/205.00	S/140.00	S/64.00
Grupo 7	Transporte	S/113.00	S/330.00	S/112.00	S/119.00	S/102.00	S/76.00	S/65.00
Grupo 8	Comunicaciones	S/168.00	S/475.00	S/249.00	S/289.00	S/194.00	S/107.00	S/40.00
Grupo 9	Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/79.00	S/240.00	S/94.00	S/101.00	S/84.00	S/53.00	S/28.00
Grupo 10	Educación	S/154.00	S/574.00	S/201.00	S/246.00	S/139.00	S/81.00	S/20.00
Grupo 11	Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/46.00	S/101.00	S/61.00	S/65.00	S/56.00	S/40.00	S/17.00
Grupo 12	Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/152.00	S/315.00	S/198.00	S/210.00	S/130.00	S/130.00	S/75.00
Promedio del gasto familiar mensual		S/2440.00	S/5333.00	S/3116.00	S/3346.00	S/2801.00	S/2049.00	S/1161.00
Promedio del ingreso familiar mensual		S/3238.00	S/7777.00	S/4123.00	S/4514.00	S/3591.00	S/2624.00	S/1370.00

Nota: La tabla muestra el gasto de la población según el NSE, según el grupo de servicios o bienes.

Fuente: APEIM (2020).

Figura 8

Gastos de la población según el NSE



Nota. La figura muestra el porcentaje de gastos de la población según el NSE y el rubro de bienes o servicios. Fuente: APEIM (2020).

Desde una vista porcentual, podemos ver que el promedio del gasto asignado por estrato social al sector salud es del 7% de los ingresos, similar a todos los estratos sociales.

Población asegurada: De acuerdo al estrato social, se puede revisar el porcentaje de población asegurada, según la afiliación de la población.

Tabla 6

Porcentaje de población asegurada según afiliación, según NSE 2020

TIPO DE SEGURO	TOTAL	NSE A	NSE B	NSEC	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Es salud	25.4%	63.1%	54.2%	37.1%	41.6%	31.0%	21.3%	6.2%
Seguro Privado de Salud	1.6%	35.3%	7.2%	0.9%	1.3%	0.3%	0.1%	0.0%
Entidad Prestadora de Salud	0.9%	22.5%	4.0%	0.4%	0.5%	0.2%	0.1%	0.0%
Seguro FF.AA./Policiales	1.2%	2.3%	5.5%	2.1%	2.6%	1.4%	0.6%	0.2%
Seguro Integral de Salud (SIS)	45.5%	2.1%	10.2%	28.7%	23.5%	35.8%	47.3%	73.7%
Seguro Universitario	0.4%	0.9%	1.1%	0.7%	0.9%	0.4%	0.3%	0.1%
Seguro Escolar Privado	0.0%	0.3%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otro	0.4%	6.6%	1.7%	0.4%	0.5%	0.2%	0.1%	0.0%
No Afiliado	26.2%	10.9%	10.9%	30.9%	30.6%	31.3%	30.5%	19.8%

Nota: La tabla muestra el porcentaje de población asegurada según el tipo de seguro afiliado.

Fuente: APEIM (2020).

Población según situación laboral: En la siguiente imagen, se puede ver el porcentaje de población laboral por estrato social.

Tabla 7

Situación laboral de la población de 14 años a más, según NSE 2020

TIPO DE SEGURO	TOTAL	NSE A	NSE B	NSEC	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Independiente 1/	25.4%	9.0%	14.8%	21.0%	20.3%	22.0%	25.7%	34.3%
Dependiente 2/	30.0%	46.2%	38.6%	35.3%	35.5%	35.1%	31.1%	19.8%
No trabaja - No recuerdo 3/	42.0%	38.2%	42.1%	40.5%	40.8%	40.0%	41.0%	44.4%
Dueño PYME 4/	2.6%	6.6%	4.5%	3.1%	3.3%	2.9%	2.2%	1.5%

Nota: La tabla muestra el porcentaje de población por estrato social según situación laboral. 1/ Sin trabajadores remunerados a su cargo, 2/ Incluye empleados, obreros y trabajadores del hogar, 3/ No trabajan o son trabajadores no remunerados, 4/ Empleador o patrono.

Fuente: APEIM (2020).

Analizando la situación laboral del año 2020, actualmente hay un promedio del 42% en todos los estratos sociales que no se encuentra laborando; el 30% es dependiente; el 25.4%, independiente; y el 2.6%, empleador.

c. Factor tecnológico

Tecnología en salud

Actualmente, las TIC han permitido que muchos sectores logren avances y mejoren los procesos en todos los rubros. El sector salud no ha sido una excepción. Un ejemplo es el servicio de telesalud (Ley N.º 30421) que permite atender a distancia a los pacientes, sobre todo a quienes viven en zonas alejadas, donde no existen hospitales con el equipamiento y personal necesario para realizar diagnósticos complejos. Este servicio fortalece los programas de educación y capacitación a distancia para el personal involucrado en telemedicina que desarrolla el Minsa.

Citas médicas en línea

Este servicio se orienta a los pacientes con una historia clínica de un establecimiento de salud del Minsa que requieran atención médica. El servicio permite programar una cita médica de manera fácil, rápida y oportuna, evitando tiempos de espera y largas filas. Asimismo, incluye la confirmación de la cita a través de un mensaje de correo electrónico

o mensaje de texto al celular del usuario. También se encuentra en proceso la implementación de un aplicativo de citas médicas para dispositivos móviles con pasarela de pagos en alianza con la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática y el Banco de la Nación.

Sistema de información en salud (*Health information system, HIS*)

Sistema desarrollado por el Minsa con la funcionalidad de un parte diario que permite el registro y la recuperación de la información a nivel nacional de los establecimientos de Salud. En este registro, se recaba la información de los consultorios externos, los programas de salud y las actividades preventivas promocionales a nivel nacional. De ese modo, se obtiene una información importante para las decisiones que permitirán mejorar las estrategias del sector.

La tecnología de diagnóstico por imágenes

En el Perú, se aplica la tecnología de diagnóstico por imágenes como en Europa o Estados Unidos. En el sector privado, se adquiere este tipo de tecnología por el costo que significa esta implementación. Sin embargo, el Estado ha adquirido la tecnología para atender mejor a los pacientes y mejorar la calidad y agilizar los informes de diagnóstico de los servicios.

El factor tecnológico es importante en el sector salud, ya que los servicios deben estar a la vanguardia de la tecnología para seguir vigentes y mantenerse en el mercado. La competencia resulta bastante intensa, ya que el proveedor de salud que no brinda opciones acordes al avance en tecnología, queda obsoleto y es difícil de mantenerse en el mercado. En el caso del Policlínico PAMS para el Perú, resulta importante que se mantenga vigente. Por eso, algunos aspectos a considerar son la digitalización del servicio de imágenes, la automatización de los procesos administrativos y la implementación del manejo de una historia clínica electrónica.

e. Factor ecológico

Al analizar el aspecto ecológico del sector salud, se puede indicar que el establecimiento de salud genera una gran cantidad de residuos sólidos, sean contaminados, comunes y/o peligrosos. Por esa razón, existe una ley y norma dispuesta por el Minsa para el manejo de residuos sólidos en los establecimientos de salud. De esa forma, se regula la gestión y el manejo de los residuos generados.

Se debe conocer los actores que intervienen en el manejo de los residuos sólidos:

- Establecimiento de salud (generador)
- Empresa de transporte y manejo de RRSS (autorizada y acreditada por Minsa).
- Empresa encargada de la disposición final (acreditada por Minam y Minsa).

Actualmente, existen pocas empresas acreditadas para el transporte y disposición final de residuos. Estos servicios presentan un alto costo, lo que origina el incumplimiento de la norma por parte de los establecimientos de salud en relación al manejo de residuos sólidos. Otro problema que se genera es el incumplimiento en el recojo de los residuos sólidos por la falta de demanda o capacidad. Los residuos bio contaminados generan una contaminación peligrosa para el medio ambiente.

El Policlínico PAMS para el Perú cumple con la norma de manejo de residuos sólidos, ya que cuenta con un contrato vigente para el transporte y manejo de residuos sólidos “Recicla ya” y, a su vez, realiza el servicio de disposición final de los residuos con el botadero Tower&Tower ubicado en Chincha, cumpliendo así con la normativa vigente relacionada. Por otra parte, también se considera la reutilización de todos los materiales que puedan ser reciclados como cartones, envases plásticos, entre otros.

e. Factor legal

Desde el punto de vista legal, existen varias leyes que norman el funcionamiento de los establecimientos de salud y del Policlínico.

Ley General de Salud, Ley N.º 26842. La protección de la salud es de interés público. Por tanto, es responsabilidad del Estado regularla, vigilarla y promoverla. Esta ley detalla los deberes y derechos de la población relacionado a la prestación de salud que se tiene como derecho. También detalla lo relacionado al manejo y funcionamiento de los establecimientos de salud, especifica el trabajo del personal médico y asistencial, así como todo lo relacionado a los fármacos y su manejo, especificaciones técnicas de equipos, lo mobiliario y todo tipo de productos sanitarios y otros que puedan repercutir en la salud de la población.

Ley de trabajo médico, Ley N.º 30635, art. 9 De la jornada asistencial del médico cirujano. La jornada asistencial del médico cirujano es de seis (6) horas diarias ininterrumpidas, el equivalente semanal de treinta y seis (36) horas o ciento cincuenta (150) horas mensuales. En esta jornada está comprendido el trabajo de guardia. Cuando la

jornada laboral supera las ciento cincuenta (150) horas mensuales, el pago se regula por el Decreto Legislativo 1154 que autoriza los servicios complementarios en salud, su reglamento, y en el sector privado, por la norma que corresponda. De igual forma, está normada la labor del personal asistencial, es decir, de todo profesional relacionado a la salud, cuya jornada mensual es de 150 horas.

Ley General de Residuos Sólidos, Ley N.º 27314. La presente Ley establece derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en conjunto para asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos, sanitaria y ambientalmente adecuada con sujeción a los principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud, y el bienestar de la persona humana. En base a esta ley, todo establecimiento de salud debe de elaborar su plan de manejo y disposición de residuos sólidos, en el cual debe detallar cómo se gestionan y manejan los residuos generados. Este documento debe ser presentado y aprobado por la autoridad de salud de la jurisdicción a la que pertenece el establecimiento de salud y debe ser renovado en forma anual según sea solicitado.

Norma Técnica de Salud “Categorías de Establecimientos del Sector Salud” NTS N.º 021-MINSA/DGSP-V.03. La finalidad es mejorar el desempeño del sistema de salud en respuesta a las necesidades de la población. El objetivo de esta norma es establecer un marco técnico normativo que permita establecer la categoría de los establecimientos de salud en base a los servicios brindados y las características técnicas que poseen. Según esta norma, todo establecimiento de salud está obligado a recategorizar cada tres años. Por eso, se considera necesario someterse a este proceso de verificación tanto física como documentaria del establecimiento, cumpliendo con los requisitos solicitados por la norma.

Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley N.º 29783. El objeto de esta ley es garantizar el bienestar de los trabajadores de los sectores público y privado, indistintamente del régimen laboral o la modalidad presencial o remota por la que están desarrollando sus labores. Por ello, el empleador debe asumir el costo de los equipos de protección personal, de acuerdo a las normas técnicas peruanas establecidas en la Resolución Directoral 005-2020-INACAL/DN y el costo de las pruebas de tamizaje necesarias debidamente acreditadas por la Autoridad Nacional de Salud. El objetivo es controlar la propagación de enfermedades transmisibles dentro y fuera del ámbito laboral.

Para brindar el servicio de medicina ocupacional, el Policlínico PAMS para el Perú debe

de realizar el trámite de renovación anual de la acreditación del Servicio de apoyo al diagnóstico del médico ocupacional y contar con un servicio vigente. Para ello, debe cumplir con todo lo establecido por la ley y la norma, tanto en el tema de equipos médicos, calibraciones, instalaciones y un personal capacitado para la realización de dichas evaluaciones, siendo muchas veces un trámite muy burocrático y engorroso.

Luego de desarrollar el análisis Pestel, se puede indicar que existen oportunidades en el entorno que debe aprovechar la institución de salud:

- Existencia de demanda insatisfecha de atenciones médicas en general.
- Baja inversión del Estado en el sector de salud.
- Crecimiento de la población en los sectores C y D.
- Alto porcentaje de población no asegurada de los segmentos económicos C y D.
- Mayor oferta de proveedores de servicios auxiliares de salud.
- Recuperación de la actividad económica.

De igual manera, en el entorno se presentan amenazas, ante las cuales se debe estar preparados para mitigarlas o minimizarlas:

- Inestabilidad política y económica actual.
- Aumento de competidores en el sector salud (formales e informales).
- Limitada oferta de especialistas médicos.
- Precios elevados de medicamentos e insumos médicos por coyuntura COVID-19.
- Incremento de la población desempleada.
- Incremento en el costo de personal médico y asistencial por coyuntura COVID-19.
- Elevado costo de la tecnología en el sector salud.
- Burocratización de trámites y acreditaciones del Ministerio de Salud.

4.2.2 Análisis de la industria

Situación actual del sector

Actualmente, la situación del sector salud en nuestro país es preocupante. Tras la aparición de la pandemia del COVID-19, se ha develado la precariedad del sistema de atención en todos los establecimientos de salud. No se contó con una infraestructura adecuada, camas para la hospitalización, ni un personal médico asistencial necesario para

atender la demanda de población. Al parecer, la reforma del sector salud, planteada en el año 2009, no tuvo los resultados esperados para aumentar la capacidad del sistema de salud de manera sustancial, pues no se consideraron dos factores críticos para el éxito: el financiamiento sostenible y el planeamiento de la infraestructura. Esta reforma solo cumplió con la expansión de la cobertura de asegurados en el Perú pasando de 54% en el 2008, a un 78% en el 2019, pero este aumento de cobertura no fue acompañado por la expansión de la infraestructura y los recursos humanos necesarios para la atención de los asegurados. Por esta razón, el desarrollo del sector de salud privado es importante porque cubre un porcentaje de la brecha de atenciones, dirigido a pacientes que pueden pagar por los servicios médicos.

Las cinco fuerzas de Porter

Este modelo nos permite analizar nuestro nivel competitivo dentro del sector de salud, a través de 5 fuerzas que determinan la competitividad.

Poder de negociación de los clientes

Podemos indicar que, en el sector salud, se presentan dos tipos de clientes: asegurados y no asegurados. Los clientes asegurados, al estar registrados y aportar por derecho al cuidado de su salud, tienen un alto poder de negociación, ya que exigen calidad y buenas condiciones por el servicio brindado y pagado. En cuanto a los clientes no asegurados, también hay un alto poder de negociación, considerando que son quienes deciden dónde atenderse, sea por tema de precio, calidad del servicio o recomendaciones. En conclusión, el poder de negociación de los clientes es alto en el sector salud.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector salud, se pueden identificar varios tipos de proveedores que ofrecen servicios auxiliares al sector salud como el servicio de laboratorio clínico, servicio de rayos x, patología, laboratorios farmacéuticos, distribuidores de medicamentos, insumos y material médico, profesionales y especialistas en salud. Todos ellos tienen un alto poder de negociación, ya que afectan directamente al sector salud, al manejar los precios y/o las tarifas, lo cual incrementa o disminuye la oferta de los productos y servicios médicos, incluso en condiciones de crisis como la pandemia. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores en el sector salud se considera alto.

Amenaza de nuevos entrantes o competidores

Si se considera a los competidores como instituciones con productos similares, mientras más fácil sea para otros entrar en el mercado, mayor amenaza representarán para la institución. Actualmente, existe una gran demanda de servicios médicos en el sector salud. Esto lo vuelve atractivo al rubro de inversión, pero debemos de considerar que es bastante alta la inversión que se requiere incursionar en el rubro por la infraestructura y el equipamiento necesario. Además, se debe considerar que es un trámite complejo que se rige bajo la normativa de salud y que debe cumplirse para obtener los permisos y autorizaciones necesarias para funcionar como un establecimiento acreditado para la atención de salud. Por tanto, la amenaza de los competidores es baja, considerando la necesidad de acreditaciones y permisos, la infraestructura, el equipamiento médico y la inversión necesaria.

Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos en el sector salud, actualmente existen alternativas como farmacias y boticas que brindan una alternativa al paciente para automedicarse. Si bien la amenaza es baja, este acto no es recomendable porque no existe un tratamiento médico que verifique que se recupere o mejore la salud. Otro sustituto, sería la medicina alternativa (naturista): al no ser científicamente comprobada y al ser aplicada solo en algunos sectores socioeconómicos, representa un bajo nivel de amenaza en el sector salud. En conclusión, la amenaza de productos sustitutos en el sector salud es baja.

Rivalidad entre las empresas

Actualmente, en el sector salud, existe una gran cantidad de establecimientos de salud en los diferentes niveles de atención, ya sea en el sector público o privado. Esto determina que la rivalidad entre las empresas sea alta, ya que todos deben buscar la forma de atraer al público y alcanzar las metas establecidas de atenciones médicas esperadas. Si hablamos específicamente del sector privado, se debe considerar la gran cantidad de estrategias que los competidores plantean para lograr el mayor posicionamiento en el mercado.

Del análisis del sector, desarrollado en base a las cinco fuerzas de Porter, tres resultan con un alto poder de negociación de clientes, proveedores y la rivalidad entre las empresas, lo cual indica que la atractividad del sector salud no es muy alta. Así, cada vez que el

paciente presenta un mayor conocimiento, está más informado sobre la atención de salud de calidad y exige cada vez más un servicio adecuado. Además, es más difícil obtener proveedores de calidad a costos razonables, lo cual dificulta el trabajo e incrementa los costos del sector. Respecto a la competencia creciente, se encuentra en permanente búsqueda de incrementar la cuota en el mercado con una inversión mayor en marketing y publicidad, lo que obliga a estar en permanente evaluación de estrategias para la captación y fidelización de clientes y crecimiento del mercado.

4.2.3 Matriz evaluación de factores externos EFE

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite evaluar los factores externos que podría afectar o influir el desempeño de una organización, empresa o negocio. Por eso, es importante el planteamiento para conocer las oportunidades y amenazas del entorno.

A continuación, se muestra la matriz EFE del Policlínico PAMS para el Perú.

Tabla 8

Matriz de evaluación de los factores externos del Policlínico PAMS para el Perú

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
Oportunidades			
1 Demanda insatisfecha de atenciones médicas	0.07	4	0.28
2 Baja inversión del estado en el sector salud	0.06	3	0.18
3 Recuperación de la actividad económica	0.06	3	0.18
4 Crecimiento de los sectores C y D de la población	0.04	2	0.08
5 Alto porcentaje de población no asegurada, estrato C-D	0.05	2	0.1
6 Incremento del uso de telemedicina	0.05	3	0.15
7 Incumplimiento de normativa de salud	0.04	4	0.16
8 Respaldo de médicos extranjeros	0.05	3	0.15
9 Oferta de proveedores de servicios médicos y afines	0.05	3	0.15
	0.47		1.43
Amenazas			
1 Inestabilidad política y económica	0.08	4	0.32
2 Incremento del tipo de cambio	0.07	3	0.21
3 Incremento de competidores	0.06	3	0.18
4 Poca oferta de especialistas médicos	0.08	2	0.16
5 Incremento de precios en el sector salud, insumos y medicamentos	0.07	2	0.14

6	Alto porcentaje de población desempleada (42%)	0.06	2	0.12
7	Elevado costo de la tecnología en el sector salud	0.05	2	0.1
8	Elevados sueldos de personal médico y asistencial	0.06	2	0.12
		0.53		1.35
Total		1.00		2.78

Nota. La tabla muestra la ponderación de las oportunidades y amenazas que el Policlínico PAMS para el Perú que se presentan en la actualidad. A partir de esta información se determinará la matriz de evaluación de los factores externos.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de nuestra MEFE es de 2.78, lo cual indica que el Policlínico PAMS para el Perú ofrece una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas del entorno actual existente en el sector salud.

4.2.4 Grado de atractividad y matriz de perfil competitivo

En la matriz de atractividad, se ha obtenido un resultado de 2.80, lo que indica que el mercado es atractivo para invertir en el sector salud.

Tabla 9

Matriz de atractividad

FUERZAS	IMPACTO RELATIVO	ATRACTIVIDAD					PUNTAJE
		DE 1= MUY POCO ATRACTIVO A 5= MUY ATRACTIVO					
		1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos competidores	17%		X				0.34
Poder de negociación de los clientes	22%			X			0.66
Poder de negociación de los proveedores	20%				X		0.80
Amenaza de productos sustitutos	18%			X			0.54
Rivalidad entre los competidores	23%		X				0.46
TOTAL	100%						2.80

Nota. La tabla muestra las fortalezas con las que el Policlínico PAMS para el Perú cuenta, así como el grado de atractividad del sector para invertir.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la matriz de perfil competitivo (MPC), se consideró evaluar a tres de los competidores más cercanos.

Tabla 10

Matriz de perfil competitivo del Policlínico PAMS para el Perú

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	POLICLÍNICO PAMS		FAMISALUD		CLINICA LOS VASQUEZ		CLINICA ROJAS		
		Valor	Pondera	Valor	Pondera	Valor	Pondera	Valor	Pondera	
		1	Calidad del servicio	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6
2	Competitividad en precio	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3	Participación del mercado	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
4	Publicidad y marketing	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3
5	Innovación tecnológica	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2
6	Calidad de profesionales	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2
7	Imagen de la institución	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8	Habilidades de gestión del negocio	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
9	Servicios complementarios	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
10	Prestigio de la institución	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Total		1.00		3.36		3.18		3.11		2.58

Nota: La tabla muestra la matriz competitiva. Se aprecian los principales factores claves de éxito del Policlínico PAMS para el Perú y de sus competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el resultado de la matriz del perfil competitivo, el Policlínico PAMS para el Perú obtiene un puntaje ponderado por encima de la competencia, a pesar de mostrar dos factores críticos importantes con un puntaje menor a la competencia: la participación en el mercado y la innovación tecnológica, factores en los cuales debe centrar la atención para mantenerse competitivo en el mercado de la salud.

4.3 Análisis interno

4.3.1 Cadena de valor

La cadena de valor es el modelo que permite plasmar un negocio. Esta herramienta ayuda a describir las actividades necesarias que se incurre para brindar el servicio o crear el producto que se desea ofrecer. Esta se aplica para evaluar los procedimientos que se siguen hasta la obtención del producto final. La finalidad es optimizar la eficiencia en la producción y obtener el máximo valor con el menor gasto posible. Además, permite

mantener la revisión permanente del valor que se ofrece al cliente, lo cual se mantiene en el mercado de forma competitiva.

A continuación, se detalla la cadena de valor del Policlínico PAMS para el Perú.

Actividades de soporte secundarias

Infraestructura

Esta actividad de soporte está representada por los órganos de dirección del policlínico como el Directorio, la Administración y la Dirección Médica en quienes recaen las actividades de planeamiento y la evaluación de los planes y estrategias para lograr que la institución siga avanzando y se mantenga en el mercado de forma sostenible.

Asimismo, el financiamiento de la institución proviene directamente de los ingresos propios, donaciones recibidas de la PAMS USA y de algunos benefactores nacionales que apoyan a la institución como parte del enfoque social.

Una actividad importante en la institución la ejecuta el área contable, ya que apoya la evaluación mensual de los resultados, la facturación y la cobranza de los servicios brindados a las empresas y otras actividades relacionadas con el tema contable y de control.

Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos en el Policlínico PAMS para el Perú se centra en la administración y dirección médica, pues se encargan del reclutamiento y la contratación del personal, la evaluación y la capacitación. Depende del perfil o puesto, sea administrativo o asistencial, y se identifica quién estará a cargo de la evaluación y selección del personal. Por otro lado, el tema de evaluación de médicos especialistas queda a cargo de la Dirección Médica quien evalúa la documentación y las acreditaciones necesarias para contratar a un especialista médico.

Desarrollo tecnológico

En cuanto al desarrollo tecnológico, el Policlínico PAMS para el Perú cuenta con una variedad de equipos médicos acordes a la necesidad de los servicios que ofrece; pero algunos servicios aún no cuentan con una tecnología actualizada en el servicio de rayos x y mamografías porque se realizan con equipos convencionales que lo pone en desventaja frente a la competencia.

En relación al manejo de historias clínicas, aún se realiza de forma manual, generando un gran volumen de documentación que debe ser archivada. Esto causa retrasos y reclamos en el área de admisión e historias clínicas. Además, de forma permanente se revisan los procesos administrativos y asistenciales para ajustar y realizar las mejoras necesarias, pero no cuenta con un sistema integrado que permita automatizar y optimizar los procesos administrativos, lo cual dificulta y retrasa las actividades de control y seguimiento de resultados y pacientes, proceso necesario en la operatividad del policlínico.

Adquisiciones

Las adquisiciones que realiza el Policlínico PAMS para el Perú le permite cumplir con las actividades operativas en forma continua. Se realizan en forma mensual, en base a los consumos promedios establecidos, los cuales son enviados a la administración por cada responsable de área, sea administrativa o asistencial. La administración revisa las existencias en almacén y elabora la cotización y el pedido de lo necesario a los proveedores identificados. Respecto a la adquisición de servicios, se cuenta con proveedores identificados, con los cuales se mantiene contratos de servicios en permanente evaluación.

Se mencionan, a continuación, las diferentes compras que se realizan:

- Materiales e insumos médicos.
- Medicamentos para farmacia.
- Monturas y accesorios para lentes.
- Equipos médicos o de cómputo.
- Útiles de limpieza y de escritorio.

Se realiza también la contratación de servicios de publicidad mensual:

- Publicidad radial.
- Publicidad en redes sociales.
- Desarrollo y mantenimiento de página web.

También se mantienen servicios tercerizados, a saber:

- Laboratorio clínico y patológico.
- Informes radiológicos y mamográficos.
- Mantenimiento y calibración de equipos biomédicos.
- Mantenimiento de redes y computadoras.

- Servicio de vigilancia y monitoreo de cámaras.
- Servicios generales (fumigaciones, jardinería, mantenimiento redes eléctricas y sanitarias).

Actividades principales o primarias

Logística de entrada

Esta actividad es importante para la operatividad del Policlínico PAMS para el Perú, ya que depende de la recepción y el control de continuar con las actividades diarias de los diversos servicios que ofrece. Esta actividad permite registrar diversos tipos de ingresos, sean datos, documentos o materiales:

- Programación de turnos para consultas o procedimientos.
- Materiales e insumos adquiridos para consultorios, rayos x, odontología, tópico, óptica, medicamentos, entre otros.
- Formatería de historias clínicas y formatos administrativos de trabajo.
- Mobiliario, equipos menores, equipos de cómputo, los cuales deben ser registrados e inventariados.
- Resultados de servicios tercerizados (rayos x y mamografía, laboratorio y patología), registrados y archivados en las respectivas historias clínicas.
- Reporte de mantenimiento de equipos biomédicos para un posterior registro y programación.
- Correos electrónicos de programación de evaluaciones corporativas, los cuales deben de consolidarse en un solo cuadro de programación de atenciones.

Operaciones

A continuación, se detallan las principales operaciones y/o actividades que constituyen el núcleo del negocio del Policlínico PAMS para el Perú:

- Admisión de pacientes, apertura y registro de historia clínica.
- Archivo y control de resultados de exámenes auxiliares (laboratorio, rayos x, mamografías, biopsias).
- Atención de consulta externa y procedimientos.
- Atención de los servicios de apoyo al diagnóstico (laboratorio y patología, imágenes, ecografía, farmacia, óptica).
- Evaluación y auditoría de evaluaciones ocupacionales corporativas.

- Envío de imágenes para informe de especialistas.
- Envío de muestras para laboratorio clínico y patología.
- Registro y toma de pruebas antígenas de hisopados.
- Esterilización de instrumental y ambientes.
- Mantenimiento preventivo de equipos biomédicos.

Logística de salida

Al revisar la logística de salida generada de todas las operaciones que realiza el Policlínico PAMS para el Perú, se pueden indicar ciertos resultados. Esto sirve para revisar y ejecutar el control y retroalimentación necesaria para la mejora de los procesos.

- Inventario:
 - Material médico y equipos de protección personal.
 - Medicamentos.
 - Óptica.
- Reporte de ventas diario, mensual.
- Reporte de estado económico mensual (ingresos – gastos).
- Resultados de los exámenes auxiliares.
- Emisión de informes y resultados ocupacionales.
- Reporte mensual de evaluaciones ocupacionales.
- Liquidación de créditos por empresas y aseguradoras.
- Facturación de servicios corporativos.

Marketing y ventas

Se presentan las actividades de marketing que el Policlínico PAMS para el Perú actualmente desarrolla:

- Spots publicitarios radiales por especialidades médicas y grabación de programas médico preventivos radiales.
- Post de especialidades médicas y promociones publicadas en redes sociales, manejo de Facebook, Instagram, Mailing corporativo.

En cuanto a las actividades relacionadas a las ventas directas, el Policlínico PAMS para el Perú ha incrementado los canales de ventas y las formas de pago, contando con pago en caja, separación de turnos vía telefónica y WhatsApp. Se espera pronto contar con una separación de citas a través de la web. Para ello, se espera desarrollar una aplicación de

pasarela de pagos. Además, en relación a las formas de pago permitidas, también el Policlínico las ha ampliado, ya que permite pagos en efectivo con tarjeta de crédito o débito, aplicativo Yape y transferencia bancaria.

Servicio post venta

Debido al incremento de clientes y servicios corporativos del Policlínico PAMS para el Perú, se vio la necesidad de contratar a una persona que realice el servicio de post venta. Así, podrá retroalimentar en forma permanente sobre la calidad del servicio para realizar las mejoras necesarias.

A continuación, se señalan las actividades que se ocupa el encargo de post venta:

- Atención de consultas e informes de tarifas, turnos y servicios.
- Atención de reclamos (primera instancia).
- Información de entrega de resultados de exámenes auxiliares.
- Aplicación de encuestas de satisfacción del servicio.

Podemos ver un resumen de la cadena de valor del Policlínico PAMS para el Perú en las siguientes imágenes.

Figura 9

Cadena de valor Policlínico PAMS para el Perú - Actividades secundarias

	Planificación:	Financiamiento:	Contabilidad :
Infraestructura	Presupuesto anual y proyección de ventas	Donaciones PAMS USA	Evaluación de resultado económico mensual
	Reuniones de directorio para evaluación de situación económica	Donaciones de benefactores (Pacífico, SANNA, Don Fermín)	Facturación y Cobranza de créditos
	Coordinación permanente entre administración y dirección médica	Margen de utilidad de ventas mensual	Declaración y cancelación de impuestos
Gestión de RRHH	Reclutamiento y contratación de personal	Evaluación de perfiles de puestos	Capacitación del personal: charlas, cursos
Desarrollo Tecnológico	Optimización de procesos	Implementación de pasarela de pagos vía web	Desarrollo de software para manejo de información hisopados y diagnóstico
Adquisición	Compra de insumos, materiales, medicam	Adquisición de servicios	Servicio tercerizado de laboratorio y patología
	Cotización de requerimientos	Publicidad radial anual	Servicio de informes de rayos x y mamografías
	Compra de equipos médicos y de cómputo	Espacio médico radial	Servicio de mantenimiento de equipos biomédicos
	Compra de útiles de escritorio y de limpieza	Contrato de Community manager	Servicio de soporte informático y redes
		Página web vigente	Servicios generales (electricidad, jardinería, fumigaciones, mantenimiento de infraestructura.)
			Servicio de vigilancia, cámaras y alarmas

Nota. La figura muestra las actividades secundarias o de soporte de la cadena de valor del Policlínico PAMS para el Perú. Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Cadena de valor Policlínico PAMS para el Perú - Actividades primarias

Logística de entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y ventas	Servicio Post Venta
Recepción de material médico e insumos rayos X	Admisión de pacientes	Inventario de material médico e insumos	Publicidad en redes sociales (FACEBOOK, Instagram)	Atención de reclamos y/o consultas
Recepción de medicamentos de farmacia	Creación de historia clínica por paciente	Inventario de medicamentos de farmacia	Publicidad radial, pautas publicitarias y programa médico Dr. PAMS	Informe de entrega de resultados
Recepción de monturas y accesorios óptica	Archivo y control de resultados	Inventario de monturas y accesorios óptica	Lanzamiento de paquetes promocionales y campañas de descuentos.	Encuesta de satisfacción al paciente
Recepción de resultados de laboratorio, imágenes, biopsias	Atención de consulta externa y procedimientos	Reporte de ventas		
Solicitud de atenciones de consulta externa	Atención de los servicios de apoyo al diagnóstico (laboratorio, rayos x, mamografía, ecografía, farmacia)	Resultado mensual económico	Ampliación de canales de ventas al cliente, web, WhatsApp, ventanilla y teléfono.	
Solicitudes de servicios de apoyo al diagnóstico	Realización y auditoría de evaluaciones ocupacionales con empresas	Resultados de servicios de apoyo al diagnóstico	Ampliación de la plataforma de pagos, vía web, vía aplicativo YAPE, transferencia a cuenta corriente, efectivo.	
Recepción de informes de mantenimiento de equipos biomédicos	Realización de despistaje COVID19 a empresas	Emisión de CAMO e IMO de evaluaciones ocupacionales		
Donación de equipos seminuevos y mobiliario	Envío de placas de rayos x y mamografía para informes	Liquidación de servicios por empresa, y aseguradoras	Convenios de beneficios y crédito con empresas.	

Nota. La figura muestra las actividades primarias o principales de la cadena de valor del Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la cadena de valor, se han identificado que actividades que desarrolla el Policlínico PAMS para el Perú, resultan ser fortalezas, las cuales se deben de aprovechar al máximo:

- Recepción de donaciones externas recibidas de PAMS USA y entidades benefactoras.
- Desarrollo de misiones médicas con la participación de especialistas extranjeros, integrantes de la PAMS USA.
- Evaluación permanente de resultados económicos, para tomar acciones y decisiones.
- Desarrollo de publicidad y marketing por redes sociales.
- Desarrollo permanente de promociones y campañas de descuentos.
- Ampliación de canales de venta y formas de pago para las atenciones ofrecidas.
- Firma de contratos corporativos para servicios médicos y ocupacionales.
- Atención al cliente, personal dedicado.

De igual forma, se identifican aquellas actividades desarrolladas en el Policlínico PAMS para el Perú y se pueden considerar como debilidades que se deben superar:

- Manejo manual de la historia clínica, lo cual retrasa y dificulta la atención. Esto podría mejorarse con la adquisición de un sistema de manejo de historia clínica electrónica.
- Control manual de los procesos administrativos y asistenciales. Para eso, se debería considerar la adquisición de un sistema administrativo que optimice las funciones administrativas.
- Envío por courier de placas mamográficas para la obtención de informe del especialista. Para eso, se debería digitalizar el servicio de Rayos X y mamografías.
- Compras mensuales en base a consumos. Se debería desarrollar un presupuesto anual para realizar las compras a volumen, lo que permitiría disminuir costos y optimizar tiempos.

4.3.2 Matriz evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI es una herramienta que permite analizar las fortalezas y debilidades internas que pueden presentarse en las áreas de la organización. A continuación, se muestra la matriz EFI del Policlínico PAMS para el Perú.

Tabla 11

Matriz de evaluación de los factores interno (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACION
Fortalezas				
1	Formar parte de PAMS USA	0.054	4	0.22
2	Contar con benefactores y apoyo económico	0.047	4	0.19
3	Amplia Infraestructura	0.042	4	0.17
4	Imagen y marca posicionada localmente	0.048	4	0.19
5	Calidad en el servicio de atención	0.056	4	0.22
6	Calidad de especialistas	0.048	4	0.19
7	Oferta variada de servicios auxiliares y procedimientos	0.042	3	0.13
8	Administración y dirección comprometida	0.047	4	0.19
9	Cumplimiento de normativa de salud vigente	0.042	4	0.17
10	Alto nivel de satisfacción del usuario	0.054	4	0.22
11	Convenios corporativos con empresas locales	0.042	3	0.13
		0.522		2.00
Debilidades				
1	Falta de automatización de procesos administrativos	0.055	1	0.06
2	Falta de automatización de manejo de historias clínicas	0.060	1	0.06

3	Falta de inversión en marketing	0.040	2	0.08
4	Capital para operación limitado	0.070	1	0.07
5	Falta de personal administrativo (multifunciones)	0.045	1	0.05
6	Falta de inversión para renovación de equipos médicos	0.040	2	0.08
7	Falta de organización administrativa	0.060	1	0.06
8	Falta de médicos especialistas en la localidad	0.048	2	0.10
9	Elevado gasto administrativo	0.060	1	0.06
		0.478		0.61
Total		1.000		2.61

Nota: La tabla muestra las fortalezas y debilidades que el Policlínico PAMS para el Perú presenta al realizar un análisis interno de la institución, en base a la cual se plantea la Matriz MEFI.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la evaluación de la matriz EFI, obtenemos el puntaje de 2.61. Esto indica que el Policlínico PAMS para el Perú mantiene una posición interna fuerte. Se debe considerar mejorar las debilidades relacionadas al aspecto de organización administrativa, automatización de procesos e inversión económica para crecer en forma rápida y sostenida.

4.3.3 Análisis matriz VRIO

La matriz VRIO es una herramienta que permite analizar los recursos o capacidades con los que cuenta una empresa u organización para generar una ventaja sostenible, es decir, sean competitivos en el mercado a lo largo del tiempo. En la matriz VRIO del Policlínico PAMS para el Perú se observan dos ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 12

Matriz VRIO del Policlínico PAMS

RECURSOS O CAPACIDAD	MATRIZ VRIO				RESULTADO
	V (Valioso)	R (Raro)	I (Inimitable)	O (Organizado)	
Acceso a donaciones de PAMS USA y benefactores	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Desarrollo de misiones médicas con PAMS USA	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de gestión	X	X		X	Ventaja competitiva sin explotar
Calidad del servicio brindado	X	X		X	Ventaja competitiva sin explotar
Personal altamente comprometido	X	X		X	Ventaja competitiva sin explotar

Cumplimiento de normativas vigentes	X	X	X	Ventaja competitiva sin explotar
Amplia infraestructura	X		X	Ventaja competitiva sin explotar
Marca PAMS posicionada	X		X	Ventaja competitiva temporal
Firma de convenios corporativos	X		X	Ventaja competitiva temporal
Equipamiento con tecnología vigente	X		X	Ventaja competitiva temporal

Nota: La tabla muestra los recursos o capacidades que actualmente cuenta el Policlínico PAMS para el Perú y determina las ventajas competitivas sostenibles de la institución.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Determinación de ventaja competitiva y estrategia genérica

Ventaja competitiva

La fuente de ventaja competitiva del policlínico se basa en los siguientes aspectos:

- Acceso a donaciones de PAMS USA y benefactores. Al ser parte de esta ONG, se cuenta con apoyo económico en calidad de donaciones para el desarrollo de nuevos proyectos y mejora de los servicios que ofrece. De igual forma, al ser una institución sin fines de lucro con un corte social, algunas empresas brindan donaciones o apoyo económico para la ejecución de algún proyecto de mejora dirigido al beneficio de la comunidad.
- Desarrollo de misiones médicas con PAMS USA. Al ser parte de esta ONG, cuenta con la organización de dos o tres misiones médicas desarrolladas en las instalaciones del policlínico con la participación de médicos y especialistas de los EEUU, de Lima y otros lugares de donde llegan persona médico y estudiantes de medicina voluntarios, quienes traen consigo atenciones médicas, medicamentos y otras donaciones que benefician a lapoblación.

Estrategia genérica

En base a las ventajas analizadas y al estudio del entorno, en el cual podemos ver que el sector hacia el cual nos deberemos proyectar sería el D y E de la población de Ica, podemos indicar que la estrategia que se aplicará para mantenernos competitivos en el mercado de forma sostenida en el tiempo será una estrategia basada en la segmentación de mercado con diferenciación marcada por la calidad de la atención, que se relaciona con la calidad de especialistas tanto nacionales como extranjeros que pertenecen a la PAMS USA. Esto permitirá orientarnos a los sectores indicados y captar una mayor parte del mercado

local.

Figura 11

Instalaciones del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra el interior de las instalaciones del Policlínico PAMS para el Perú. Fuente: Archivo institucional.

4.4 Formulación de objetivos

4.4.1 Análisis y propuesta de misión y visión

En base al *focus group* realizado con algunos de los actores que participan en las actividades diarias del policlínico, se llegó al planteamiento de una nueva misión y visión.

Misión

Institución médica que brinda servicios de salud integral y especializados a los pobladores de Chincha, a través de profesionales altamente capacitados que ofrecen una atención de calidad y trato humanizado.

Visión

Ser reconocido como la primera y mejor opción en servicios de salud con responsabilidad social de la región Ica.

4.4.2 Objetivo general

Implementar estrategias y planes de acción que orienten el crecimiento organizado del Policlínico PAMS para el Perú.

4.4.3 Objetivos estratégicos

- Objetivo financiero: Incrementar y mantener una utilidad operativa anual de 10% con relación al año 2021.
- Objetivo de marketing: Incrementar el volumen de ventas y atenciones en un 18% para el año 2026.
- Objetivo de operaciones: Optimizar el consumo de recursos materiales en un 10%, comparado al año 2021.
- Objetivo de RRHH: Lograr un ambiente laboral con una calificación mayor al 70% de aprobación.
- Objetivo de RSE: Lograr ser reconocido en la localidad como una institución de salud con responsabilidad social empresarial para el año 2024.

4.5 Generación y selección de estrategia

4.5.1 Matriz FODA (cruzado)

Para identificar las estrategias adecuadas para el impulso y crecimiento que necesita el Policlínico PAMS para el Perú, se emplea la herramienta FODA en base a los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI como mostramos en la siguiente matriz.

Tabla 13

Matriz FODA (cruzado) del Policlínico PAMS para el Perú

VISION-MISION-VALORES		
ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1 Formar parte de PAMS USA	1 Falta de automatización de procesos administrativos
	2 Contar con apoyo económico de benefactores	2 Falta de automatización de manejo de historias clínicas
	3 Amplia Infraestructura	3 Bajo presupuesto de inversión en marketing
	4 Imagen y marca posicionada localmente	4 Capital para operación limitado
	5 Calidad en el servicio de atención	5 Falta de personal administrativo (multifunciones)
	6 Calidad de especialistas	6 Mínima inversión para renovación de equipos médicos
	7 Oferta variada de servicios auxiliares y procedimientos	
	8 Administración y dirección comprometida	
	9 Cumplimiento de normativa de salud vigente	
	10 Alto nivel de satisfacción del usuario	
11 Convenios corporativos locales		
ANALISIS EXTERNO		
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Demanda insatisfecha de servicios médicos	Penetración de mercado , incrementar promoción en redes sociales y mantener página web dinámica (F4-F5-F6-F7, O1-O3-O4-O5)	Desarrollo de productos , brindar consultas especializadas a través de telemedicina (D5-D7, O1-O2-O6)
2 Baja inversión del estado en el sector salud	Desarrollo de mercado , desarrollar de plataforma tecnológica para brindar atenciones a distancia: telemedicina (F2-F3, O1-O2-O3)	Implementación de Tecnología , automatización de procesos administrativos y manejo de historia clínica electrónica (D1-D2-D5, O8)
3 Recuperación de la actividad económica	Desarrollo de productos - implementar semanas promocionales según efemérides de salud como semana de la diabetes, semana de prevención contra el cáncer, entre otras (F3-F7-F11, O3-O4-O5).	Apalancamiento financiero , obtener crédito bancario para adquisición de equipos modernos (digitalizadores). (D4-D6, O2-O8-O9)
4 Crecimiento de los sectores C y D de la población		
5 Alto % de población no asegurada, estrato C y D		
6 Incremento del uso de telemedicina		
7 Incumplimiento de normativa de salud de la competencia		
8 Avance en tecnología médica		
9 Aumento de oferta de financiamiento	Desarrollo de servicios corporativos como prevención al COVID19.	
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Inestabilidad política y económica	Penetración en el mercado : incrementar la promoción de la marca PAMS para captar nuevos segmentos de mercado. (F4-F5-F6, A3)	Estructura Organizacional : Mejorar procesos administrativos y asistenciales, para optimizar las atenciones. (D1-D2, A3).
2 Incremento en tipo de cambio		
3 Incremento de competidores	Desarrollo de nuevos productos , Lanzar campaña de paquetes preventivos de salud a los colaboradores de las empresas con las que se mantienen convenios. (F11, A5, A7)	Apalancamiento Financiero : Obtener crédito para capital de trabajo (mejorar publicidad, contratar personal y mejorar procesos). (D3-D4-D5-D6, A3, A5, A7, A8)
4 Poca oferta de especialistas médicos		
5 Incremento de precios de insumos y materiales médicos		
6 Alto porcentaje de población desempleada (42%)	Organización : Fidelizar a los especialistas con la marca PAMS, ofrecer beneficios por ser parte de la institución. (F1-F8-F9, A3-A4)	
7 Elevado costo de la tecnología en el sector salud		
8 Elevados sueldos de personal médico y asistencial		

Nota: La tabla muestra las diferentes estrategias que se aplicarán a partir del resultado de análisis interno y externo (FODA).

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2 Matriz Peyea, interna y externa, y de la gran estrategia

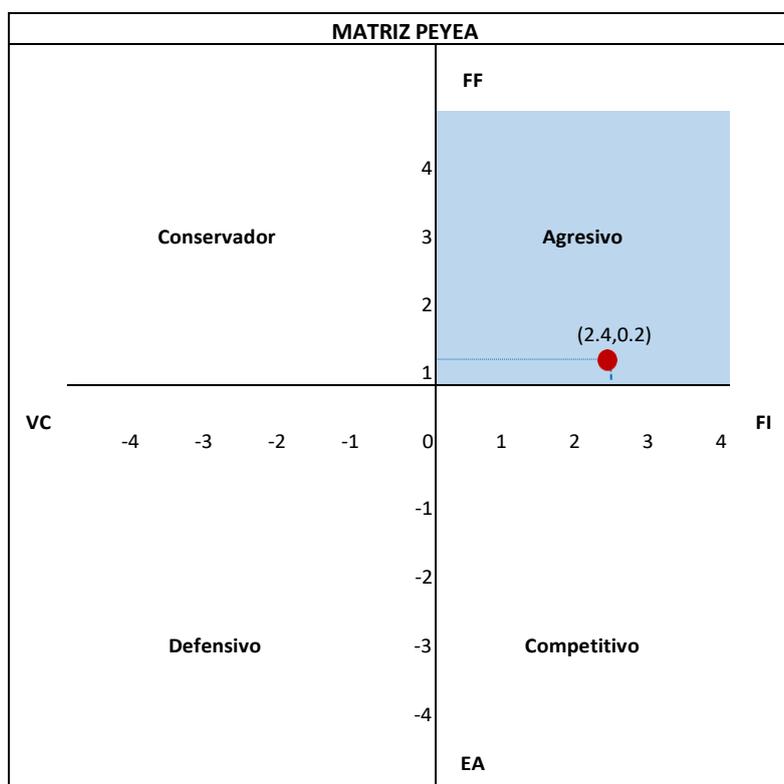
Matriz Peyea

Esta herramienta permite determinar el tipo de estrategia a aplicar para impulsar el crecimiento del Policlínico PAMS para el Perú. Puede ser carácter agresivo, conservador, defensivo o competitivo. Por eso, se debe evaluar la posición estratégica interna de la institución a través de la fuerza financiera y la ventaja competitiva, y la posición estratégica externa a través de la evaluación de la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente.

En la matriz resultante las estrategias que se aplicarán al Policlínico PAMS para el Perú han de ser de carácter “agresivo”. Eso indica que se debe usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas y superar las debilidades internas para evitar las amenazas externas. Para lograrlo, se deben aplicar estrategias de penetración de mercados, desarrollo de producto e integración vertical.

Figura 12

Matriz Peyea para el Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra el resultado de la matriz PEYEA para el Policlínico PAMS para el Perú.

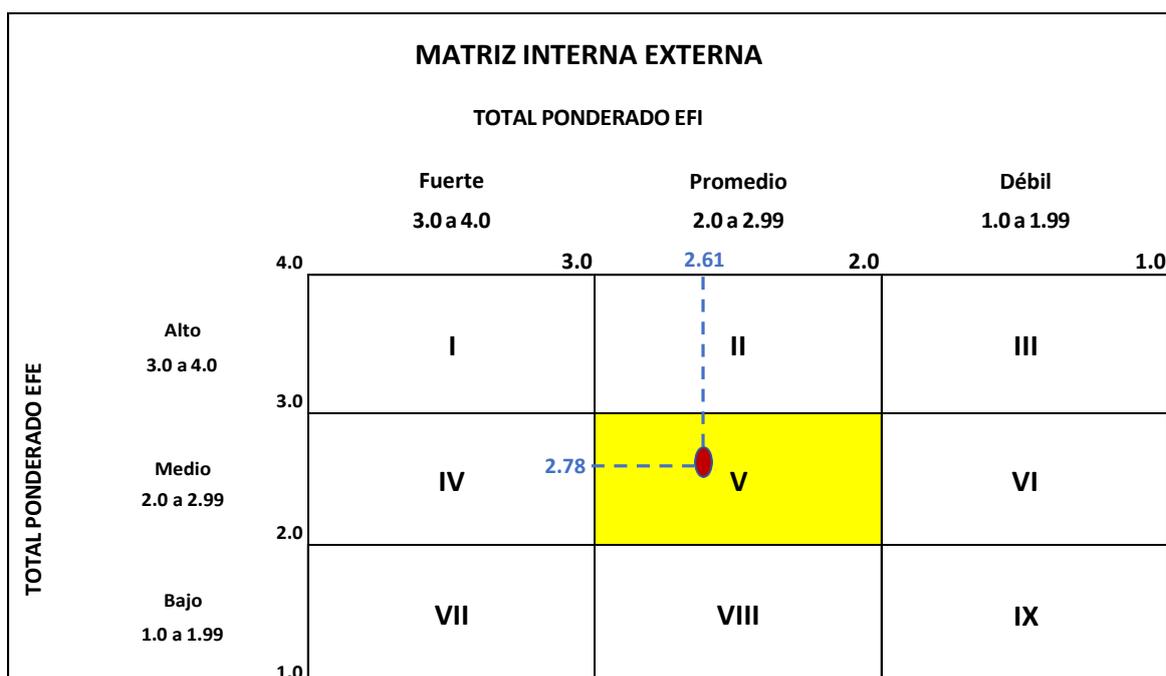
Fuente: Elaboración propia.

Matriz interna y externa

Esta matriz se obtiene al trasladar los promedios de la matriz interna y externa y ubicarlos en la nueva matriz. Así, dependiendo de la ubicación del cuadrante donde se ubiquen los valores de las matrices, se definirán el tipo de estrategias a aplicar en la institución.

Figura 13

Matriz interna y externa del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura ilustra el resultado de la matriz interna y externa, ubicando al Policlínico PAMS para el Perú en el cuadrante V. Fuente: Elaboración propia.

En la matriz se observa que, en base a los promedios ponderados de la matriz EFI y EFE, se puede ubicar en el cuadrante V. Esto indica que las estrategias que deben aplicarse permiten retener y mantener el negocio, aplicando las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Matriz de la gran estrategia

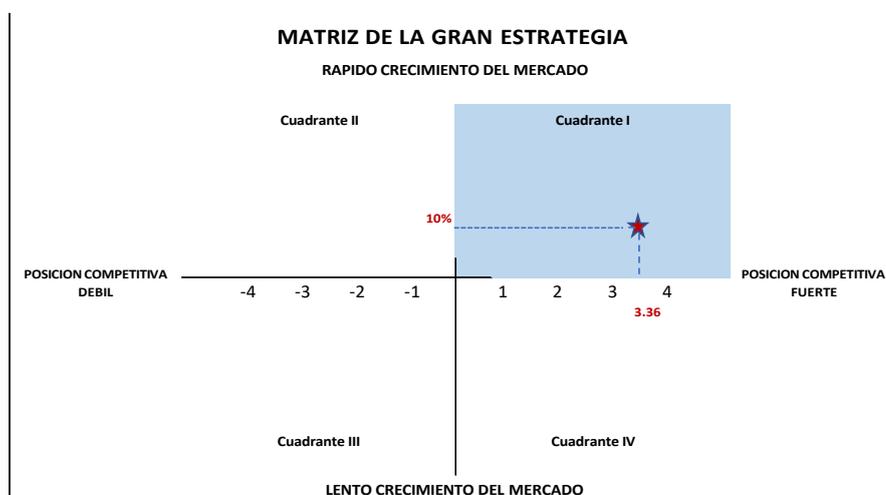
A través de esta matriz, se evalúan dos factores importantes: el nivel competitivo y el crecimiento del mercado. Por eso, el crecimiento del mercado es alto cuando el incremento de las ventas anuales se incrementa en más de un 5%. Podemos hablar, entonces, de un alto nivel competitivo cuando hay posición en el mercado y los productos son reconocidos y se

cuenta con liquidez.

Al analizar el incremento de las ventas del Policlínico PAMS para el Perú, el resultado ha sido del 10%; y el obtenido de la matriz de perfil competitivo fue un puntaje de 3.36. Si se ubican estos datos en la matriz de gran estrategia, resulta que se encuentran en el cuadrante I. Por eso, el policlínico debe enfocarse en desarrollar estrategias de penetración del mercado y desarrollo de productos.

Figura 14

Matriz de la gran estrategia del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La imagen muestra el cuadrante donde se ubica el Policlínico PAMS para el Perú en la matriz de la gran estrategia. Fuente: Elaboración propia.

4.5.3 Alineamiento de estrategias con los objetivos

Para obtener los resultados deseados de la implementación del plan estratégico, es importante que las estrategias estén alineadas con los objetivos trazados y determinar cuál será la estrategia o las estrategias a aplicar para alcanzar el objetivo deseado.

Tabla 14*Alineamiento de estrategias y objetivos planteados*

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					TOTAL
	Objetivo financiero: Incrementar y mantener la utilidad operativa anual en 10% con base al año 2021.	Objetivo de marketing: Incrementar el volumen de ventas y atenciones en un 18% para el año 2026.	Objetivo de Operaciones: Optimizar el consumo de recursos en un 10%.	Objetivo de RRHH: Lograr un ambiente laboral con una calificación mayor al 70% de aprobación.	Objetivo de RSE: Lograr ser reconocido en la localidad como una institución de salud con responsabilidad social empresarial para el año 2024.	
Incrementar promoción en redes sociales y mantener página web dinámica.	X	X	X		X	4
Desarrollar plataforma tecnológica para brindar atenciones a distancia: telemedicina.	X	X	X			3
Implementar semanas promocionales según efemérides de salud como semana de la diabetes, semana de prevención contra el cáncer, etc.	X	X	X		X	4
Desarrollar servicios corporativos como prevención al COVID-19.	X	X	X			3
Brindar consultas especializadas a través de telemedicina	X	X	X			3
Implementar automatización de procesos administrativos y manejo de historia clínica electrónica	X	X	X	X	X	5
Conseguir financiamiento para adquisición de equipos digitales (RX y mamografía).	X	X	X		X	4

Incrementar promoción de la marca PAMS para captar nuevos segmentos de mercado.	X	X	X		X	4
Lanzar campaña de paquetes preventivos de salud dirigido a los colaboradores de las empresas con las que mantenemos convenios.	X	X	X		X	4
Fidelizar a los especialistas con la marca PAMS, ofrecer beneficios por ser parte de la institución.	X	X	X		X	4
Obtener financiamiento para incrementar capital de trabajo (mejorar publicidad, contratar personal y mejorar procesos).	X	X	X	X	X	5
Optimizar los procesos administrativos y asistenciales, para optimizar las atenciones.	X	X	X	X	X	5

Nota: La tabla muestra cuáles son las estrategias que se alinean con la mayor cantidad de los objetivos planteados.

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla desarrollada, se visualizan tres estrategias que se alinean con los objetivos estratégicos planteados según los planes funcionales del plan estratégico.

- Implementar la automatización de procesos administrativos y manejo de historia clínica electrónica.
- Obtener financiamiento para incrementar capital de trabajo (incrementar publicidad, contratar personal y capacitarlo, mejora de procesos).
- Optimizar los procesos administrativos y asistenciales para agilizar y mejorar las atenciones.

4.5.4 Descripción de las estrategias seleccionadas

Se mencionarán, a continuación, en qué consiste cada una de las tres estrategias seleccionadas para impulsar el desarrollo del Policlínico PAMS para el Perú.

1. Optimización de los procesos administrativos y asistenciales para agilizar y mejorar las atenciones: Esta estrategia plantea realizar una revisión de los procesos relacionados a la atención de los pacientes en las líneas de negocio que maneja el Policlínico PAMS para el Perú para plantear una mejora. Esto permite optimizar el trabajo del personal, el uso de materiales e insumos, mejorar los tiempos de respuesta y atención de los pacientes. De igual manera, se debe revisar los procesos administrativos que permiten cumplir con la operatividad y control del policlínico, y, de esta forma, cumplir con los objetivos planteados en el plan estratégico.
2. Implementar la automatización de los procesos administrativos y el manejo de la historia clínica electrónica: Actualmente, todos los procesos administrativos y los procesos relacionados a la atención médica se realizan en forma manual. Esta estrategia plantea el uso de sistemas de información que permitan automatizar ambas labores y permitirá centrarse en mejorar el servicio de atención al paciente. Se está considerando la compra e implementación de un sistema de historia clínica electrónica (Mediweb), en el cual se centre las funciones de admisión de pacientes, programación de citas, registro de atenciones médicas, registro de exámenes auxiliares, emisión de recetas y órdenes médicas, entre otras, con la finalidad de mantener un repositorio o base de datos con información de pacientes y atenciones médicas, confiable y precisa, que permitirá disminuir el tiempo de atención y aminorar el tema de reclamos por pérdida de resultados o demora en el archivo, ya que esto suele presentarse. Además, se estará comprando una versión mejorada del sistema contable (Concar SQL) que permitirá agilizar la labor administrativa.
3. Obtener financiamiento para incrementar el capital de trabajo y de inversión: Al ser el Policlínico PAMS para el Perú, una institución sin fines de lucro no se le considera una entidad sujeta a créditos comerciales. Por eso, es importante y necesario detallar todas las necesidades y nuevos proyectos que deben ser justificados económicamente y solicitar a la PAMS USA donaciones que permitan de forma rápida cubrir las limitaciones que los vuelve menos competitivos en el mercado como ha sido planteada en este plan estratégico.

4.6 Planes funcionales y plan de RSE

4.6.1 Plan funcional de marketing

Objetivo general

- Incrementar el volumen de ventas y atenciones en un 18% para el año 2026.

Objetivos específicos

- Lograr posicionarnos en un 30% del segmento de mercado del sector económico D y E para el año 2025.
- Mantener un nivel de satisfacción del cliente mayor al 70%.
- Identificar y desarrollar los productos y servicios que se orienten al segmento del mercado D y E para el 2023.

Segmentación de mercado

La segmentación del mercado permitirá que se puedan crear estrategias para los diferentes tipos de clientes que el Policlínico PAMS para el Perú puede identificar. Los segmentos identificados como clientes son los siguientes:

- Clientes particulares
- Asegurados
- Empresas

Analizando algunas variables de la segmentación de mercados que pueden influenciar en la selección del segmento hacia el cual el policlínico debe orientarse, se pueden definir ciertas variables.

Variable geográfica

El policlínico PAMS para el Perú desarrolla las actividades en el departamento de Ica, provincia de Chincha, distrito de Chincha Alta, en el límite con el distrito de Pueblo Nuevo. En base a nuestra visión, el servicio se orienta a toda la población de la región Ica.

Variable demográfica

Desde el punto de vista demográfico, se pueden analizar ciertas variables objetivas como sexo, edad, nivel de ingresos de una población, objetivo de la región Ica, de 959 800 habitantes en la actualidad.

Tabla 15*Población del departamento de Ica - 2021, según sexo*

Departamento	Totales		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Ica	959.8	2.9	477.8	49.7	482	50.3

Nota. La tabla muestra la población del departamento de Ica en miles y en porcentajes.

Fuente: INEI – Estimaciones y proyecciones de población a partir del censo (2017).

La tabla indica que la población total de Ica es 959.8 miles de personas. Un 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres.

Si queremos analizar a la población por edades, se puede apreciar en la tabla 16 que la población económicamente activa representa el 70% de la población del departamento de Ica, es decir, solo 671.86 miles de personas.

Tabla 16*Población del departamento de Ica - 2021, según grupo etario*

Departamento	Población	%	SEGMENTO DE EDAD						
			0 - 5	6 - 12	13 - 17	18 - 24	25 - 39	40 - 55	56 - +
Ica	959.8	2.9	104.8	110.9	70.4	107.9	226.8	182.7	156.3

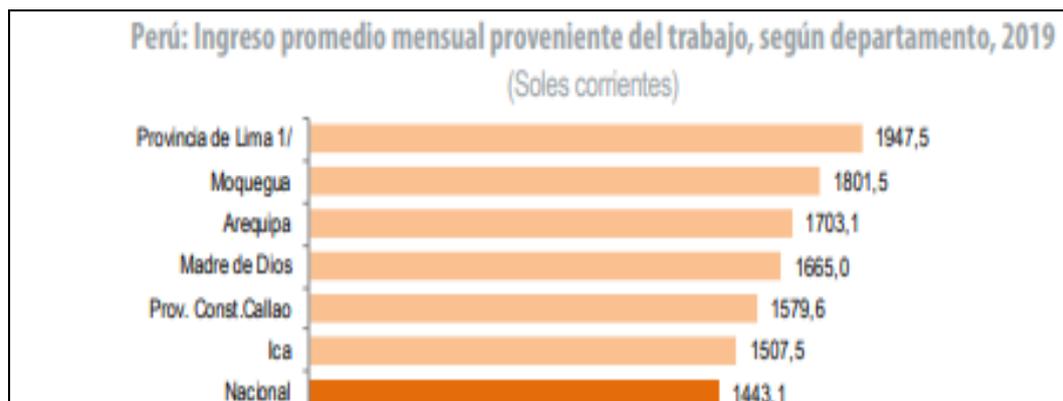
Nota. La tabla muestra la población del departamento de Ica, según el grupo atareo.

Fuente: INEI – Estimaciones y proyecciones de población a partir del censo (2017).

También es importante conocer la población de niños de 0 a 12 años que representa el 22%. Este dato resulta importante para analizar la demanda del servicio de pediatría. Al considerar la población total de Ica, existen 211.16 miles de niños en Ica.

En relación al nivel de ingresos de la población de Ica, se puede apreciar que el sueldo promedio está por encima del sueldo promedio nacional, con un monto de S/1 507.50.

Figura 15*Ingreso promedio mensual por departamento*



Nota. La figura ilustra el ingreso promedio mensual, según cada departamento. Se ve que Ica posee un ingreso promedio por encima del promedio nacional.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Escuela Nacional de Hogares (2019).

Tabla 17

Población del departamento de Ica al año 2021, según clasificación NSE

Estructura socioeconómica APEIM					
Departamento	Población (miles)	AB	C	D	E
Ica	959.8	10.7	46.7	34.8	7.8

Nota. La tabla muestra la población de Ica según la clasificación NSE.

Fuente: INEI – Estimaciones y proyecciones de población a partir del censo (2017).

Tabla 18

Ingresos de la población del Perú, según clasificación NSE – 2021

NSE	%	INGRESO PROMEDIO	% GASTO MENSUAL
NSE A	2%	S/12,660.00	62%
NSE B	10%	S/7,020.00	68%
NSE C	27%	S/3,970.00	75%
NSE D	27%	S/2,480.00	80%
NSE E	34%	S/1,300.00	87%

Nota. La tabla muestra la el ingreso promedio de la población del Perú, según clasificación NSE y el porcentaje de gasto según nivel socio económico.

Fuente: INEI – Estimaciones y proyecciones de población a partir del censo (2017).

A partir del ingreso promedio de la población en Ica y la distribución socioeconómica actual del Perú, el mayor segmento del mercado corresponde a los sectores D y E, es decir,

408.87 miles de personas. Con esta información, el Policlínico PAMS para el Perú, cuya misión es brindar atención médica de calidad a un costo accesible a la población, debe enfocarse en los sectores mencionados.

Buyer persona

Esta es una estrategia de marketing de 360° que permite representar al cliente ideal de una empresa. Ayuda a definir y entender a quienes se quiere atraer. El objetivo es identificar el tipo ideal de cliente para la institución para planificar, definir estrategias y campañas de marketing, lo más efectivas para el cliente identificado.

A continuación, detallamos tres buyer persona que se identifican como tipos de clientes del Policlínico PAMS.

BUYER PERSONA		Daniela Salazar	
	Edad 42 años	Personalidad Le gusta hacer manualidades y arreglar su jardín	Puesto de trabajo Profesora de colegio privado
	Localidad Chincha Alta	Hobbies y habilidades Canta y hace aeróbicos	Método de trabajo Trabaja a tiempo completo contratada y en planilla
	Nivel de estudios Superior universitaria	Metas y objetivos Ser una excelente profesional y llegar a ser directora de un colegio emblemático	Herramientas que usa en el trabajo TIC's, computador, www, e-mail, redes sociales
	Sector Educación	Paint points Esperar demasiado en las colas	
	Redes sociales Facebook, tik tok WhatsApp	Obtener información incompleta para realizar un trámite	
	¿Qué le podemos aportar nosotros como empresa? Podemos ofrecerle una atención médica de calidad, sin necesidad de hacer colas para obtener la cita, haciendo uso de tecnología para poder programar su turno y realizar los pagos a través de una pasarela de pago colgada en la www de la empresa.		

BUYER PERSONA		Juan Gonzales	
	Edad 36 años	Personalidad Alegre, le gusta compartir con su familia.	Puesto de trabajo Obrero de fábrica textil
	Localidad Chincha Alta	Hobbies y habilidades Jugar fulbito y pasear con la familia	Método de trabajo Contrato de trabajo, jornada laboral de 8 horas, turnos rotativos
	Nivel de estudios Secundaria completa	Metas y objetivos Proveer las necesidades de su familia y lograr que sus hijos surjan en la vida	Herramientas que usa en el trabajo Computador, manejo de sistema informatizado de trabajo, smartphone
	Sector Textil	Pain points Perder el trabajo	
	Redes sociales Facebook WhatsApp	No poder cubrir sus gastos.	
	¿Qué le podemos aportar nosotros como empresa? Podemos ofrecerle el cuidado de la salud de sus hijos y familia, para que crezcan sanos y se desarrollen bien.		

BUYER PERSONA		Diana Munayco	
	Edad 40 años	Personalidad Alegre, trabajadora, empática.	Puesto de trabajo Asistente social empresa agrícola
	Localidad Chincha Alta	Hobbies y habilidades Cantar en karaoke y armar rompecabezas	Método de trabajo Trabajo fijo por honorarios, jornada laboral de 8 horas.
	Nivel de estudios Secundaria completa	Metas y objetivos Desarrollarse laboralmente y lograr ascender. Especializarse en manejo de recursos humanos.	Herramientas que usa en el trabajo Computador, sistemas automatizados, web, e-mail, WhatsApp, smartphone
	Sector Agrícola	Pain points No conseguir información oportuna en beneficios para sus colaboradores.	
	Redes sociales Facebook WhatsApp	Mantener comunicaciones improductivas con proveedores.	
	¿Qué le podemos aportar nosotros como empresa? Podemos ofrecerle convenios de beneficios para sus colaboradores y una comunicación asertiva en el ámbito laboral.		

Propuesta de valor

La institución de salud se compromete con el cuidado de la salud y la familia a un costo accesible con profesionales capacitados que ofrecerán una atención humanizada y de calidad.

Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2008), el posicionamiento es el proceso de diseñar la imagen de la compañía y el valor ofrecido. De ese modo, el segmento de clientes comprende y valora la oferta de la compañía en relación a sus competidores. Algunos aspectos que se consideran para definir la estrategia y lograr el posicionamiento del Policlínico PAMS para el Perú son la identificación de la marca, la localización y distribución de sus instalaciones y los aspectos atmosféricos como el personal, los procesos, entre otros, que forman parte de los servicios y productos que ofrece el Policlínico PAMS para el Perú como institución de salud.

El posicionamiento del policlínico está basado en los servicios médicos, éticos y de calidad que ofrece. Esto ha significado una ventaja competitiva que ha podido diferenciarlo de la competencia local, la amplia infraestructura, diferente a la de la competencia, con ambientes muy ventilados y espaciosos; la calidad de especialistas que ofrecen sus servicios, exclusivos, alineados a la misión del Policlínico PAMS para el Perú; el apoyo de una institución internacional como la PAMS USA; y el desarrollo de actividades en apoyo a la comunidad. Todos estos aspectos han permitido posicionar la marca PAMS en el mercado local.

La frase o eslogan que identifica el servicio ha sido definida como “Policlínico PAMS para el Perú, comprometidos con el cuidado de su salud y la de su familia”.

Marketing mix (7 P's).

Para implementar un plan de marketing se deben conocer las características y propiedades de los servicios y productos para darlos a conocer a los clientes y pueda posicionarse mejor en el mercado. El marketing mix es una herramienta que permite definir estos aspectos a través de los siete componentes (7P's): plaza, precio, producto, promoción, persona, procesos y posicionamiento.

Plaza

El Policlínico PAMS para el Perú ofrece sus servicios y productos en sus instalaciones, ubicadas en la av. Luis Gálvez Chipoco N.º 540 en el distrito de Chíncha Alta, provincia de Chíncha, departamento de Ica. También ofrecen los servicios a través de las redes sociales como Instagram, Facebook y en su página web a través de una interfaz moderna y dinámica que se mantiene actualizada, en la cual se publica lo relacionado a los servicios que ofrece.

Figura 16

Página web del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra la página web del Policlínico PAMS para el Perú- <http://pamschinchá.com>.

Fuente: Archivo institucional.

Figura 17

Página web - especialidades del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra la página web de las especialidades del Policlínico PAMS para el Perú - <https://pamschinchá.com/especialidades/>.

Fuente: Archivo institucional.

Precio

Los precios para los pacientes del Policlínico PAMS, se establecen con un cálculo de costeo en salud. Se incluyen los componentes necesarios para cada servicio como insumos, materiales, instrumental, equipos, personal, entre otros; además, se considera siempre la revisión de los precios en el mercado y de la competencia. Al ser una institución sin fines de lucro, el policlínico presenta márgenes de utilidad que pueden ir del 15% al 20%, ya que uno de los objetivos es que la población pueda acceder a los servicios de salud de calidad. Por otra parte, se manejan precios para asegurados que se basan en los convenios establecidos, a lo negociable y se actualiza en forma anual.

Producto - Servicio

El Policlínico PAMS para el Perú es una institución de salud de primer nivel de atención que ofrece servicios de salud ambulatoria. Entre los principales productos se puede definir consulta ambulatoria, evaluaciones ocupacionales y servicios corporativos (tamizaje COVID-19), además de los servicios auxiliares de apoyo al diagnóstico como laboratorio, diagnóstico por imágenes y farmacia.

Figura 18

Servicios - Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra los servicios que el Policlínico PAMS para el Perú ofrece a la población.

Fuente: Elaboración propia.

Promoción

Para promocionar los servicios y productos del Policlínico PAMS, se aplica lo siguiente:

Publicidad

- Se mantendrán spots en medios radiales actualizados con las promociones que se puedan desarrollar.
- Se mantiene el manejo de redes sociales con un Community Manager, el cual actualiza de forma permanente la información de los medios correspondiente a las promociones vigentes.
- Se incrementará el presupuesto para las pautas publicitarias en redes sociales. Esto permitirá que se llegue a más segmentos de clientes identificados.

Figura 19

Banner publicitario - especialidades Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra el diseño del banner publicitario de las especialidades que brinda el Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Archivo institucional.

Figura 20

Publicidad de ambientes de pediatría del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra una publicación publicitaria de los renovados ambientes de pediatría del Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Archivo institucional.

Promoción de ventas

- Se ofrecerán promociones de descuentos para los clientes que traigan a un nuevo cliente, otorgándoles un 20% de descuento en su segunda consulta.
- Se armarán paquetes promocionales por especialidad con precios ajustados, rotando una especialidad por mes.
- Se harán campañas gratuitas de descarte de anemia y glucosa cada tres meses para aquellos pacientes que lleguen en las fechas establecidas para la campaña.
- Se otorgará descuento del 20% en consultas, laboratorio e imágenes, a los colaboradores de las empresas que contraten nuestro servicio de salud ocupacional.

Figura 21

Promociones de campañas y descuentos Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra publicaciones promocionales de las campañas y descuentos ofrecidos en los diferentes servicios que brinda el Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Archivo institucional.

Merchandising

El policlínico debe desarrollar pequeños artículos publicitarios que se entregarán a los clientes como obsequios por las compras realizadas. Los artículos de *merchandising* (lapiceros, bolsas, agendas, alcohol gel, mascarillas con logo del policlínico, entre otros) permitirán posicionar la marca en la mente de los consumidores.

Figura 22

Merchandising - óptica del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra el diseño de bolsas publicitarias utilizadas en la óptica del Policlínico PAMS para el Perú por la compra de lentes o monturas.

Fuente: Archivo institucional.

Persona

En el marketing, un aspecto importante lo conforma la persona. El policlínico debe establecer las políticas adecuadas para la captación del personal idóneo para la atención de los pacientes. El personal debe ser capacitado para la atención del cliente con un trato humanizado. Así, el cliente que se atienda en el Policlínico PAMS para el Perú sienta la calidez y calidad del servicio en cada puesto del proceso de atención.

Figura 23

Perfil profesional staff de especialistas del Policlínico PAMS para el Perú

PERFIL

Dr. Ebert Ronald Malca Collazos, Médico Cirujano
CMP: 42919.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- MÉDICO A CARGO DEL SERVICIO DE ECOGRAFÍA MÚSCULO ESQUELÉTICA Y DE PARTES BLANDAS
Hospital Regional de Rehabilitación del Callao
- MÉDICO ASISTENTE EN ECOGRAFÍA GENERAL
Centro Médico Mapfre del Callao
- MÉDICO ASISTENTE EN ECOGRAFÍA
Hospital Rezola de Cañete
- MÉDICO INTERNO
Hospital Nacional Hipólito Unanue de Lima

ESTUDIOS

- FACULTAD DE MEDICINA HIPÓLITO UNANUE
Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima
- DIAGNÓSTICO POR ECOGRAFÍA
Universidad Científica del Sur, Lima

ÁREA DE INTERÉS

- Medicina preventiva
- Medicina del estilo de Vida
- Diagnóstico por imágenes
- Educación en salud

DR. RONALD MALCA
MÉDICO CIRUJANO
Policlínico PAMS PARA EL PERÚ
Av Luis Galvez Chipoco S/N

Nota. La figura muestra el perfil profesional de uno de los médicos que forman parte del *staff* de especialistas del Policlínico PAMS para el Perú. Fuente: Archivo institucional.

Procesos

Los procesos de todo negocio son importantes, ya que constituye la secuencia de actividades a seguir que permitirán obtener el resultado esperado. Así, la institución logra brindar una atención de calidad y oportuna, y el paciente recupere su estado de salud, para el caso del Policlínico PAMS para el Perú, éste deberá de optimizar sus procesos asistenciales y administrativos, para lograr alcanzar el estándar de atención de calidad que debe de ofrecer a todo paciente, disminuir los tiempos de espera para la atención y los tiempos de entrega de resultados o programación de procedimientos.

Posicionamiento

El policlínico PAMS para el Perú, reconocido como un establecimiento de salud, ofrece servicios médicos de calidad y confiables a precios accesibles a la población y a través de

personal altamente calificado y profesional que ofrecen un trato humanizado, orientado hacia las necesidades del paciente. Este posicionamiento también se logra con las experiencias vividas por los pacientes al realizar el uso de servicios ofrecidos. Por esa razón, se debe mantener una buena relación médico-paciente en cada consulta o atención en la institución.

Presupuesto de MKT

En base a los objetivos propuestos para el plan de marketing, incrementar el nivel de ventas en un 18% para el año 2026 e incrementar el posicionamiento en el mercado, se puede considerar incrementar los presupuestos destinados a la publicidad en medios radiales o en las redes sociales para lanzar más campañas que detallen los servicios que actualmente se ofrecen, así como realizar la promoción de paquetes preventivos y campañas de descarte gratuitas para captar la atención y la afluencia de nuevos pacientes.

Tabla 19

Presupuesto para el plan de marketing

ACTIVIDADES	COSTO ANUAL S/
Publicidad radial (10 spots publicitarios al día)	9 000.00
Grabación y edición de programas radiales (2 al mes)	2 400.00
Publicidad en redes sociales (mensual)	18 000.00
Manejo y mantenimiento de página web (mensual)	4 200.00
Merchandising (bolsas, lapiceros, notas)	3 600.00
Campañas preventivas gratuitas (1 trimestral)	15 000.00
Banner y afiches publicitarios (4 mensual)	1 440.00
Encuesta de satisfacción (trimestral)	1 800.00
Presupuesto anual de marketing	S/ 55 440.00

Nota. La tabla muestra el presupuesto necesario para ejecutar las actividades necesarias para desarrollar el plan de marketing para el Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2022, entonces, se debe invertir S/55 440.00 para desarrollar el plan de marketing del Policlínico PAMS para el Perú e incrementar las ventas en un 10% como mínimo en relación al año anterior.

4.6.2 Plan funcional de operaciones

Objetivo general

Optimizar el consumo de recursos, disminuyendo el costo de ventas en un 10% a comparación del año anterior.

Objetivo específico

- Incrementar la eficiencia operativa del personal en un 20% en comparación al año anterior.
- Lograr la automatización de los procesos asistenciales y administrativos al 100% para el año 2026.
- Incrementar la utilización de la capacidad instalada en un 30% para el año 2026.

Flujo de procesos (nuevos y mejoras)

Actualmente, el policlínico no cuenta con un sistema integral de gestión asistencial. Todas las labores se realizan apoyándose en hojas de cálculo que son compartidas en un drive de acceso a quienes están relacionados con el proceso. Al ser un proceso manual, genera algunos inconvenientes en la programación de turno o reprogramación de atenciones, incluso genera reclamos o la devolución de la venta. Los informes y resultados de los servicios auxiliares tercerizados como laboratorio, rayos x, mamografía y patología, llegan a través de un correo electrónico, lo cual dificulta mantener un adecuado registro del envío y de la recepción de los mismos, lo que genera una deficiencia en la entrega de resultados que repercute en las citas de reevaluación por el retraso en la entrega, causando malestar en los pacientes y en los médicos.

Por otra parte, desde el punto de vista administrativo, al no contar con un sistema automatizado que brinde información de las atenciones médicas, se genera un retraso en varios procesos de cierre de mes como el cálculo de pagos a los especialistas y proveedores de servicios tercerizados, cálculo de créditos otorgados, lo cual indica la existencia de un proceso de control poco eficiente al mantener un proceso manual.

Hay varios procesos que deben mejorar. Solo se verificarán aquellos que permitan alcanzar los objetivos trazados en el plan operativo. Para implementar los nuevos procesos administrativos automatizados, se debe definir y evaluar las actividades que los componen, saber quiénes son los actores que intervienen y los responsables de supervisarlos. De ese modo, se podrá cumplir con lo establecido como parte del nuevo proceso diseñado.

A continuación, algunas consideraciones que se deben considerar:

- Realizar un diagnóstico inicial de los procesos actuales sean asistenciales o administrativos.
- Elaborar el diseño de los protocolos para los procedimientos médicos y definir los indicadores necesarios para comprobar su efectividad.
- Identificar a las personas idóneas y encargadas de implementar los nuevos procesos, quienes serán capaces de interactuar con otros equipos, delegar responsabilidades y evaluar labores encargadas. De ello dependerá el éxito de los nuevos procesos.

Mapa de procesos

Los procesos en una empresa o institución se deben definir y determinar los requerimientos de ingreso y los resultados esperados. Por eso, es necesario aplicar una retroalimentación constante que permita mejorarlos.

Procesos estratégicos

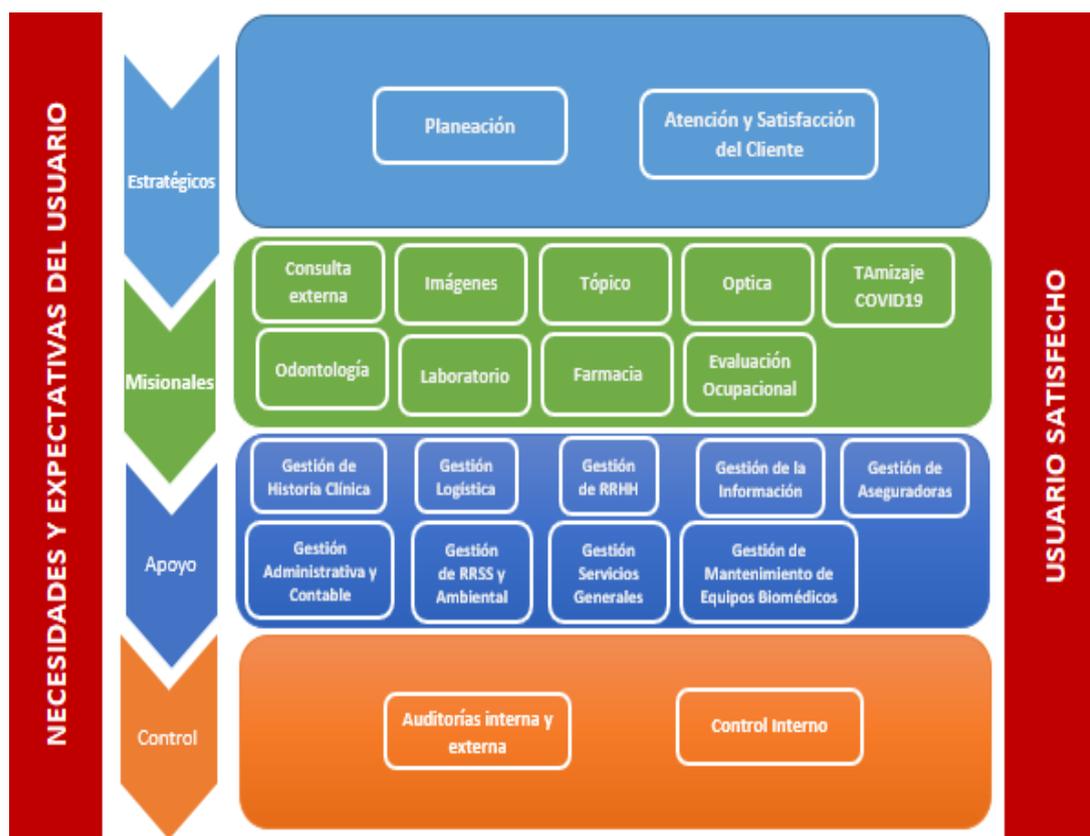
Los procesos estratégicos son importantes en toda organización, ya que permiten el desarrollo de actividades como el planeamiento, el aseguramiento de la calidad, la evaluación de la satisfacción del usuario entre otros. Por eso, se debe contar con la participación de la Dirección y el Directorio para tomar las decisiones pertinentes en el momento adecuado.

- Planeamiento. Actividades realizadas en forma conjunta por la Dirección Médica y la Administración para el desarrollo de la institución. Permite definir objetivos y metas a corto y largo plazo, así como establecer las estrategias y planes a seguir para alcanzarlos. Esta labor es asistida por el Directorio del Policlínico PAMS para el Perú para aprobar lo planeado.
- Aseguramiento de la calidad. Este proceso aplica a todas las áreas del policlínico tanto asistenciales como administrativas. La Dirección Médica se responsabiliza de definir los estándares de calidad que deben ser aplicados en todos los aspectos de la atención médica. Se consideran ambientes, equipos, materiales, profesionales, certificaciones, protocolos y procesos a seguir que permitan brindar una atención de calidad, cumpliendo con lo solicitado por la norma vigente del sector salud. Por otra parte, es responsabilidad de la administración revisar la calidad de todos los procesos administrativos implícitos en las atenciones médicas y la operatividad del policlínico.

- Evaluación de la satisfacción del usuario. Este proceso determina la calidad del servicio que percibe el usuario de la institución y debe ser monitoreado periódicamente para evaluar el desempeño de los servicios que se brindan. Para esto, se desarrollan encuestas de satisfacción que pueden ser aplicadas de forma personal a los pacientes durante la espera de las consultas o mediante formularios (*forms*) de aplicación virtual.

Figura 24

Mapa de procesos del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura muestra el mapa de procesos del Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Elaboración propia.

Procesos misionales

Los procesos misionales son la razón de ser de la institución, ya que están orientados a la atención del usuario o paciente, los cuales se dan a conocer. Entre estos procedimientos, se mencionan los siguientes:

- Gestión de consulta externa. Se ocupa de todo lo relacionado a la atención ambulatoria en los consultorios y especialidades que se ofrecen como servicios, la programación de turnos con los médicos especialistas y las necesidades de cada consultorio.

- Gestión de consulta odontológica. Relacionado a la atención de consultas y procedimientos y tratamientos odontológicos que provee el policlínico. Por eso, es necesario el manejo de un inventario de materiales e insumos dentales, los requerimientos respecto a la demanda de procedimientos, la programación de pacientes y turnos, la esterilización de materiales e instrumental, así como el mantenimiento de los equipos utilizados en el servicio.
- Gestión de servicios auxiliares (laboratorio, imágenes, patología, tópico, óptica). En este caso, se debe considerar que parte del proceso de laboratorio, imágenes y patología que se realizan en el policlínico, es decir la parte operativa de la toma del examen, la parte de los estudios y diagnósticos, están tercerizados con proveedores acreditados. Se debe enfatizar que existen algunos problemas en el manejo y envío de los resultados que, al no contar con sistemas de información o plataformas que permita un manejo óptimo, genera retrasos y ciertos errores, determinando una revisión continua y demandando costo y tiempo del personal.
- Gestión en farmacia. Esta línea de negocio viene creciendo y debe ser manejada con cuidado por el valor del costo de ventas que representa. Por eso, es importante el registro de compras y ventas, así como el manejo del kardex y control de un inventario adecuado para la correcta administración y funcionamiento, además de los procedimientos de atención al cliente y la constante coordinación con los médicos de planta para saber los medicamentos que se prescriben o determinar los de alta rotación que nunca deben de faltar, entre otros.
- Gestión de medicina ocupacional. Esta línea de negocio puede incrementar las ventas y masificar algunos servicios del policlínico como los auxiliares, considerando que se ha invertido en un sistema informatizado que permite optimizar el servicio. Este proceso es simple, pero trae consigo un trabajo administrativo y de seguimiento, así como la coordinación con el *staff* de médicos que intervienen en las evaluaciones ocupacionales para obtener una serie de resultados que deben ser entregados a la empresa según los tiempos establecidos y la calidad en las evaluaciones y diagnóstico que se espera.
- Gestión de tamizaje COVID-19. Esta línea de negocio se ha desarrollado con la pandemia. Este proceso necesita la coordinación permanente con la empresa para saber la programación de exámenes y organizar los equipos de trabajo que atenderán la constante demanda del servicio. Ello implica la toma de exámenes, la revisión de resultados, la digitación e impresión de los resultados, el registro de los resultados en el sistema Siscovid y el registro de control de los exámenes por cobrar por empresa.

Procesos de apoyo

Estos procesos sirven de apoyo a los procesos estratégicos de la institución:

- Gestión administrativa y contable. Se encarga de organizar, planificar, controlar y dirigir las actividades para cumplir con la ejecución de los procesos misionales, así como llevar el registro de las operaciones contables que se efectúen en la institución.
- Gestión de historia clínica y archivos. Esta gestión se encarga del manejo y cuidado de la información que se genera como parte de las evaluaciones médicas de cada paciente como los resultados y su correspondiente archivo. Por el momento, esta gestión se hace de manera física y manual, solo se registra una base de datos de pacientes y números de historia, así como el registro de atenciones y diagnósticos indicados por médicos tratantes. Por eso, se está proponiendo invertir en un sistema que ayude a mejorar este manejo de información y digitalizar el proceso de la historia clínica.
- Gestión de asegurados. El servicio también brinda atención a las aseguradoras. Por eso, este proceso se encarga de registrar las atenciones a los pacientes para realizar las liquidaciones correspondientes a sus atenciones y armar los expedientes para la posterior facturación y cobranza.
- Gestión de recursos humanos. Este proceso se relaciona con el manejo del personal desde la convocatoria, selección, capacitación, evaluación y lo relacionado a la programación de actividades, turnos, remuneraciones, bonificaciones, control de vacaciones, incentivos, actividades de confraternidad, entre otros. Además, se lleva un control de procesos de forma manual bajo la responsabilidad de la administración.
- Gestión logística. Esta gestión se relaciona con las actividades que permiten que la organización funcione de forma permanente mediante insumos, materiales, equipos y condiciones necesarias para ofrecer un servicio de calidad, acorde a las necesidades de los usuarios. Esto implica el abastecimiento, las compras de calidad, la implementación de equipos necesarios, los mantenimientos preventivos y correctivos, entre otros.
- Gestión de la información. Este proceso significa que la información es un insumo relevante para la institución. El Policlínico PAMS para el Perú, al ir creciendo con varias líneas de negocio, ha tenido que implementar una red de computadores para los diversos usuarios que vienen usando los puntos de red, los cuales generan información relevante y útil para el policlínico. Por eso, se debe delegar la función de organizar y resguardar la información que se genera y considerar el tratamiento adecuado a estos recursos informáticos del policlínico. Esto implica la programación de mantenimiento a las

computadoras, los servidores, realizar *backups* programados, entre otras actividades, incluso el desarrollo de aplicaciones que pueden apoyar las labores diarias.

- Gestión de servicios generales. Esta gestión se relaciona con las labores complementarias. Se encuentran presentes en el policlínico como limpieza y desinfección de ambientes, la seguridad de las instalaciones, el tema del mantenimiento permanente de la infraestructura, el cuidado de jardines y ornamentación, mantenimiento eléctrico, entre otros.
- Gestión ambiental y de residuos sólidos. Este proceso se basa en la normativa establecida por el Minsa para el manejo de residuos sólidos, la cual se cumple a cabalidad. No solo se relaciona con los desechos, también al cuidado de recursos como agua y energía, desinfectantes e insecticidas, protección del personal, entre otros.
- Gestión de mantenimiento de equipos biomédicos. Al contar el Policlínico PAMS con varios servicios y equipamientos para los diferentes procedimientos, es importante manejar el tema de la gestión del mantenimiento de los equipos biomédicos para mantener los equipos operativos en todo momento. Por eso, la programación de los mantenimientos preventivos determina el continuo funcionamiento o la detención de fallas que pueden presentarse.

Procesos de control

Estos procesos permiten controlar el cumplimiento de los procesos establecidos con el fin de que todo se mantenga en los límites definidos por la institución sobre la base de las normas internas, códigos de ética y valores.

- Auditoría interna. Este proceso se efectúa principalmente a la parte médica para evaluar si las atenciones de los médicos cumplen con protocolos de atención establecidos, así como con los estándares de calidad que se necesitan bajo la normativa establecida por el Minsa. Se debe de aplicar permanentemente para detectar fallas y corregirlas a fin de mejorar los procesos de atención.
- Auditoría externa. Los procesos de auditoría externa se aplican desde el año 2016. La auditoría contable y financiera del policlínico tiene la finalidad de tener todo en orden en el aspecto económico y financiero.
- Control interno. Procesos que se establecen como políticas de control. Se detallan los procedimientos administrativos y asistenciales para asegurar el cumplimiento de lo establecido y que todo quede claramente registrado.

Determinación de materiales, herramientas, máquinas y equipos

En base al análisis del mapa de proceso del Policlínico PAMS para el Perú, se puede identificar y priorizar cuáles son los materiales, herramientas, máquinas y equipos que se necesitan para la mejora de procesos.

Procesos misionales

- a. Imágenes: Digitalización del equipo de rayos X. Debido a la necesidad de optimizar y actualizar el servicio que se brinda, se considera un alto porcentaje de la competencia contar con un sistema digital de rayos X que influye en el precio del servicio, el cual es menor al de la institución por los costos que establece realizarla; además de la disminución de contaminación y radiación, lo cual significa el sistema digital en radiología.
- b. Tamizaje Covid-19: Para esta línea de negocio que surge por la pandemia, se plantea la automatización del proceso de llenado de formatos y registro de resultados, a través de un sistema que automatice la labor. Actualmente, se requiere un gran número de personal para el control de la documentación del servicio, ya que se genera por la alta demanda.

Procesos de apoyo

- a. Gestión de historia clínica y aseguradoras: Para este proceso, se plantea la implementación de un sistema de información que permita el manejo de la historia clínica electrónica y la información de la atención de asegurados, lo cual agilizará los procesos relacionados como pagos a especialistas y terceros, y la facturación de asegurados.
- b. Gestión administrativa, contable, logística y de RRHH: Se plantea la implementación de un sistema que automaticen los procesos administrativos y optimice la labor del personal. Esto permitirá un mejor y oportuno control de la información que se genera por la operatividad del policlínico.

Para realizar la mejora en los procesos identificados, se necesita de algunos recursos y equipos.

Tabla 20*Materiales, herramientas, máquinas y equipos*

Proceso	Equipos	Herramientas	Materiales e insumos
Proceso de gestión de imágenes	Digitalizador	Impresora digital (1)	
	Estación de trabajo digital	UPS 2KV (1)	Placas 8x10 (10 cajas)
	Aire acondicionado 10000BTU		
Proceso de tamizaje COVID-19	Laptop (1)	Tablet (2)	Papel bond (30 millar) Sobres (20 millar)
Gestión de historia clínica y gestión asegurados	Computador (4)	Sistema MEDIWEB Asistencial	Línea de internet estable
Gestión administrativa contable, liquidaciones, facturación	Computador (1) Impresora láser (1)	Sistema de información administrativo Discos externos (3)	Línea de internet estable

Nota. La tabla muestra la relación de equipos, herramientas y materiales necesarios para implementar el plan de operaciones para el Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de operaciones

El presupuesto para ejecutar el plan de operaciones planteado se detalla a continuación.

Tabla 21*Presupuesto de operaciones*

Proceso	Requerimiento	Equipos	Costo Unitario	Cantidad	Subtotal
Proceso de gestión de imágenes	Equipos	Digitalizador y estación de trabajo digital	146 000.00	1	146 000.00
		Aire acondicionado 12000BTU	5 000.00	1	5 000.00
		Impresora digital	16 000.00	1	16 000.00
	Herramientas	UPS 2KV	1 880.00	1	1 880.00
		Materiales	Placas 8x10 (10 cajas)	260.00	10

Proceso de tamizaje COVID-19	Equipos	Computador Corei5	2 200.00	1	2 200.00
		Tablet 10"	1 500.00	2	3 000.00
	Materiales	Papel membretado (millar)	70.00	30	2 100.00
		Sobre membretado (millar)	90.00	20	1 800.00
Gestión de historia clínica y gestión asegurados	Equipos	Computador Corei5	2 200.00	4	8 800.00
	Herramientas	Sistema MEDIWEB Asistencial	40 000	1	40 000.00
Gestión administrativa, contable, RRHH y logística	Equipos	Computador Corei5	2 200.00	1	2 200.00
		Impresora láser	2000.00	1	2 000.00
	Herramientas	Sistema de información administrativo	15 000.00	1	15 000.00
		Discos externos (backup)	320.00	3	960.00
PRESUPUESTO DEL PLAN DE OPERACIONES					S/249 540.00

Nota. La tabla muestra el presupuesto para desarrollar el plan de operaciones a partir de los procesos identificados para realizar las mejoras planteadas.

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3 Plan funcional de RRHH

Objetivo general

Lograr un ambiente laboral con una calificación mayor al 70% de aprobación.

Objetivos específicos

- Fomentar los valores institucionales entre los colaboradores para lograr su identificación y compromiso con la institución.
- Concientizar a los colaboradores de la importancia de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral.
- Mejorar las condiciones salariales en un 10% anual.

Cuadro de necesidad de personal

En base al organigrama propuesto para el Policlínico PAMS para el Perú, se detalla el siguiente cuadro de necesidades de personal.

Tabla 22*Cuadro de necesidades de personal*

Área	Cargo	Puestos	Tipo Contrato	Sueldo
Administración	Administrador(a)	1	Planilla a tiempo completo	S/5 000.00
Recursos Humanos	Asistente RRHH	1	Planilla a tiempo completo	S/1 500.00
Contabilidad	Asistente contable	1	Planilla a tiempo completo	S/1 800.00
Caja	Cajera	1	Planilla a tiempo completo	S/1 500.00
Logística	Asistente logístico	1	Planilla a tiempo completo	S/1 500.00
Gestión documentaria e HHCC	Asistente HHCC	1	Planilla a tiempo completo	S/1 500.00
Atención al cliente	Representante AC	1	Planilla a tiempo completo	S/1 200.00
Sistemas e Informática	Asistente Informático	1	Locación de servicios	S/1 800.00
Asesoría Contable	Contador	1	Locación de servicios	S/2 000.00
Servicios Generales	Personal de limpieza	2	Planilla a tiempo completo	S/1 200.00
	Personal de mantenimiento	1	Locación de servicios	S/1 400.00
	Jardines y ornamento	1	Locación de servicios	S/800.00
	Vigilancia	2	Locación de servicios	S/4 800.00
	Mantenimiento biomédico	1	Locación de servicios	S/1 200.00
Dirección Médica	Director médico	1	Planilla a tiempo completo	S/7 500.00
Medicina Ocupacional	Médico ocupacional	1	Planilla a tiempo completo	S/6 000.00
	Enfermera ocupacional	1	Planilla a tiempo completo	S/2 200.00
	Técnico enfermería	2	Planilla a tiempo completo	S/1 500.00
	Admisionista digitador	1	Planilla a tiempo completo	S/1 500.00
Tamizaje COVID-19	Enfermera	1	Planilla a tiempo completo	S/1 800.00
	Técnico enfermería	2	Locación de servicios	S/1 200.00
Tópico	Jefa Enfermeras	1	Planilla a tiempo completo	S/2 000.00
	Técnico enfermería	3	Planilla a tiempo completo	S/1 500.00
Diagnóstico por imágenes	Tecnólogo en radiología	1	Planilla a tiempo completo	S/2 000.00
	Médico radiólogo	1	Locación de servicios	S/1 500.00
Farmacia	Técnico en farmacia	1	Planilla a tiempo completo	S/1 800.00
	Regente en farmacia	1	Planilla tiempo parcial	S/900.00
Laboratorio	Tecnólogo en laboratorio	1	Locación de servicios	S/900.00
	Técnico en laboratorio	1	Planilla a tiempo completo	S/1 800.00
Consulta externa	Medicina General	1	Planilla a tiempo completo	S/4 500.00
	Pediatra	1	Locación de servicios	S/5 000.00
	Odontóloga	1	Locación de servicios	S/4 000.00
	Gastroenteróloga	1	Locación de servicios	S/5 000.00
	Dermatólogo	1	Locación de servicios	S/5 000.00
	Oftalmólogo	1	Locación de servicios	S/5 000.00
	Ginecólogo	1	Locación de servicios	S/5 000.00

Nota. La tabla muestra la relación de puestos necesarios a cubrir para lograr la operatividad del Policlínico PAMS para el Perú, considerando el salario mensual y el tipo de contratación conveniente.

Fuente: Elaboración propia.

Perfil y descripción de puestos

En base a la estructura orgánica, se identifican los puestos necesarios para brindar un servicio adecuado a los diferentes clientes del Policlínico PAMS para el Perú. De igual forma, cada puesto deberá de cumplir con un perfil necesario para que el colaborador aporte valor a la institución.

Por eso, se detallarán los cargos, funciones y el perfil de los puestos primordiales.

Administrador (a)

Función principal: Lograr que el Policlínico PAMS para el Perú cuente con recursos humanos, materiales y económicos de forma adecuada y oportuna, de acuerdo a la calidad necesaria que permitan cumplir con los objetivos planteados.

Perfil mínimo para el cargo:

- Superior universitaria en Administración
- Maestría o diplomado en Gestión de Salud
- Experiencia en gestión de centros médicos
- Inglés intermedio

Asistente contable

Función principal: Organizar y controlar la gestión contable de la institución.

Perfil mínimo para el cargo:

- Técnico en Contabilidad.
- Experiencia en manejo de sistema Concar.
- Elaboración e interpretación de estados financieros.
- Experiencia laboral 3 años.

Asistente de historias clínicas y archivo

Función principal: Gestionar y administrar los documentos históricos y actuales relacionados a la prestación de la asistencia médica, así como los documentos de nivel administrativo.

Perfil mínimo para el cargo:

- Técnica en Administración.
- Experiencia y manejo de MS Windows y Office.
- Capacidad de organización documentaria.

Asistente de RRHH

Función principal: Gestionar todos los aspectos relacionados a la gestión de talento humano en coordinación con la administración y dirección médica.

Perfil mínimo para el cargo:

- Superior universitario o Técnico en Administración.
- Diplomado en recursos humanos.
- Experiencia y manejo de MS Windows y Office, Excel.
- Experiencia mínima 1 año en manejo de personal.

Admisionista - Cajera

Función principal: Cobrar y vender los productos y servicios que ofrece el Policlínico PAMS para el Perú, reportar las ventas diarias, consolidar los comprobantes de pago, efectuar el arqueo diario de caja y aperturar historias clínicas de los pacientes.

Perfil mínimo para el cargo:

- Técnico en Administración o Computación.
- Experiencia mínima de 1 año en la función de cajera.
- Manejo de MS Office – Excel y entorno Windows.

Encargado del Área de Sistemas

Función principal: Proveer al Policlínico PAMS para el Perú de información estadística mediante los registros de las prestaciones médicas realizadas, además se encarga del soporte informático, automatización de procesos y mantenimiento de red local.

Perfil mínimo para el cargo:

- Estudios universitarios en Ingeniería de Sistemas o Técnico en Computación.
- Experiencia en análisis y diseño de sistemas.
- Conocimiento de configuración de redes y mantenimiento de equipos de cómputo.
- Manejo de MS Office – Excel y Windows.

Representante de atención al cliente

Función principal: Brindar información sobre los servicios que ofrece el policlínico al usuario y/o paciente en forma personal y/o telefónicamente; así como programar la separación de turnos.

Perfil mínimo para el cargo:

- Técnico en Administración o Computación.
- Manejo de Microsoft Office y Windows.

- Capacidades de comunicación para mantener contacto telefónico y escucha activa.

Operario de limpieza

Función principal: Brindar todos los servicios relacionados a la limpieza de las instalaciones y al mantenimiento general de las mismas, en forma oportuna y eficiente, en base a la norma de limpieza de instituciones de salud.

Perfil mínimo para el cargo:

- El máximo alcanzado y estar capacitado en manejo de residuos sólidos.
- Experiencia en trabajo similares de instituciones de salud.

Director médico

Función principal: Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos asistenciales relacionados a los servicios de salud que brinda la institución con el fin de brindar una atención oportuna, de calidad y con calidez.

Perfil mínimo para el cargo:

- Médico cirujano titulado y habilitado por el Colegio Médico del Perú.
- Especialidad en gestión de servicios de salud, maestría en gerencia de servicios de salud.
- Capacitación en planeamiento estratégico.
- Manejo de MS Office y Windows.
- Manejo de normativa en salud vigente.

Médico especialista

Función principal: Ejecutar actividades de diagnóstico, tratamiento y asistencia médica en los pacientes, durante la consulta externa.

Perfil mínimo para el cargo:

- Médico cirujano con especialidad, colegiado, habilitado y con Registro Nacional de Especialista.
- Cursos de la especialidad revalidado.
- Manejo de MS Office y Windows.

Cirujano dentista

Función principal: Brindar atención integral al sistema estomatológico del paciente, mediante el desarrollo de acciones de prevención, protección, recuperación y rehabilitación.

Perfil mínimo para el cargo:

- Cirujano dentista habilitado.
- Experiencia mínima de 3 años en tratamientos dentales.
- Manejo de MS Office y Windows.

Médico radiólogo

Función principal: Informar los exámenes radiológicos y mamográficos de forma oportuna y clara, así como garantizar la calidad de la toma de dichas pruebas.

Perfil mínimo para el cargo:

- Médico cirujano radiólogo colegiado, habilitado con Registro Nacional de Especialista.
- Manejo de MS Office y Windows.

Técnico en diagnóstico de imágenes

Función principal: Brindar el soporte para la preparación y ejecución de la toma de rayos x y mamografía.

Perfil mínimo para el cargo:

- Título de técnico en radiología o tecnólogo en radiología.
- Licencia IPEN vigente.
- Manejo de MS Office y Windows.
- Experiencia mínima 3 años en la toma de rayos x y mamografía.

Químico farmacéutico

Función principal: Administrar y gestionar el abastecimiento de medicamentos en la farmacia del policlínico, con productos en buen estado, de calidad y en forma oportuna.

Perfil mínimo para el cargo:

- Químico farmacéutico habilitado y colegiado.
- Manejo de MS Office y Windows

Tecnólogo clínico - Técnico en laboratorio

Función principal: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, el funcionamiento del servicio de laboratorio.

Perfil mínimo para el cargo:

- Tecnólogo en laboratorio clínico habilitado y colegiado.

- Experiencia mínima de dos años en laboratorio clínico.
- Manejo de MS Office y Windows

Medico ocupacional

Función principal: Proteger y fomentar la salud y la capacidad de los trabajadores evaluados, a través de la aplicación de las evaluaciones especificadas en los protocolos asignados.

Perfil mínimo para el cargo:

- Médico habilitado y colegiado.
- Maestría o especialidad en salud ocupacional.
- Experiencia en evaluaciones médico ocupacionales.
- Manejo de MS Office y Windows.

Enfermera ocupacional

Función principal: Brindar el apoyo al médico ocupacional en las evaluaciones médico ocupacionales realizadas.

Perfil mínimo para el cargo:

- Licenciada habilitada y colegiada
- Capacitación en medicina ocupacional.
- Manejo de MS Office y Windows
- Capacidad organizativa y responsabilidad.

Encargada de tamizaje Covid-19

Función principal: Realizar pruebas rápidas de hisopado con el fin de identificar posibles casos de contagio, informar resultados y entregarlos.

Perfil mínimo para el cargo:

- Licenciada habilitada y colegiada.
- Capacitación en atención al cliente.
- Manejo de MS Office y Windows.

Proceso de Recursos Humanos

Actualmente, el Policlínico PAMS para el Perú no cuenta con un área de RRHH. Estas labores las desempeña la Administración y la Dirección Médica, como equipo de gestión, quienes realizan las funciones relacionadas al reclutamiento, selección, contratación,

capacitación y evaluación de desempeño al personal que ingresa a formar parte del equipo de la institución.

Reclutamiento y selección: Este proceso se realiza a través de la convocatoria de postulantes en las redes sociales del policlínico. Una vez cerrada la fecha de recepción se consideran las siguientes actividades:

- Revisión de currículos vitae, colegiaturas y habilidades vigentes de ser el caso de médicos y personal médico.
- Realizar pruebas de selección que permitan validar la aptitudes y actitudes del postulante, tanto en la parte teórica como en la parte práctica para puestos administrativos y asistenciales.
- Luego de la selección, se deberá de acoger al nuevo integrante para lo cual se le debe realizar una inducción del nuevo puesto de trabajo e informar lo necesario de la institución para que el ingresante pueda aportar valor.

Contratación: Una vez seleccionado el nuevo colaborador administrativo o asistencial, este deberá de firmar un contrato a prueba por tres meses. Luego, de acuerdo con su desempeño, se podrá firmar un contrato por 6 o 12 meses, dependiendo de la labor que desempeñará.

Para el caso de los médicos, se firma un contrato por locación de servicios y comisión por participación, en base a tarifas pactadas entre ambas partes.

Capacitación y evaluación: Se realizan capacitaciones programadas con temas relacionados a la labor que desempeña:

- Primeros auxilios
- Manejo de residuos sólidos
- Seguridad y salud en el trabajo
- Servicio al cliente
- Protocolos de seguridad
- Trabajo en equipo
- Cursos de capacitación médica y profesional

En cuanto a la evaluación del personal, esta es realiza por la instancia superior del cargo o puesto que desempeñe. Por ejemplo, la evaluación del personal médico, la realiza la

Dirección Médica con base en su desempeño con el paciente, el manejo de protocolos e historia clínica, las encuestas de satisfacción y la evaluación de productividad de atenciones. Por otro lado, la evaluación del personal asistencial la realiza la jefa de enfermeras a partir del desempeño, la puntualidad y el cumplimiento de las labores encomendadas. La evaluación del personal administrativo, entonces, la realiza la Administración, basándose en el desempeño con los colaboradores, así como a la aplicación de un formato de evaluación, en el cual se detallan las funciones y la evaluación, así como el compromiso de colaboración para mejorar su desempeño.

Actividades de mejora en RRHH

Dentro de las actividades de mejora para los recursos humanos del Policlínico PAMS para el Perú, se han considerado los siguientes aspectos:

- a. Brindar capacitaciones a los colaboradores que demuestren mejor desempeño e interés en mejorar la labor del policlínico, otorgándoles cursos de capacitación de forma gratuita.
- b. Celebrar los onomásticos del equipo de trabajo con un detalle y un compartir.
- c. Celebrar las fechas especiales para el personal como el Día de la Madre, Día del Padre, Día de la Medicina, Día del Policlínico y Navidad.
- d. Entrega de canastas navideñas para los colaboradores que conforman el equipo del Policlínico PAMS para el Perú.
- e. Realizar una actividad que permita compartir con la familia del colaborador para lograr la integración del equipo de trabajo.
- f. Institucionalizar el Día del Policlínico PAMS para el Perú, realizando una actividad colectiva con la totalidad del personal: “La Pachamanca PAMS”.
- g. Definir tarifas especiales y descuentos para los colaboradores y familiares.

Presupuesto en RRHH

Para lograr las actividades de mejora relacionadas a los recursos humanos del policlínico PAMS para el Perú, se necesita elaborar un presupuesto que demuestre los costos de las actividades.

Tabla 23*Presupuesto anual de mejoras en RRHH del Policlínico PAMS para el Perú*

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	FECHA	MONTO S/
	Primeros auxilios, RCP	15 de febrero	200.00
	Manejo y segregación de residuos sólidos	15 de marzo	200.00
Capacitaciones	Seguridad y salud en el trabajo	15 de abril	200.00
	Atención al cliente	15 de mayo	200.00
	Uso de extintores	15 de junio	200.00
	Desarrollo personal	16 de julio	200.00
	Trabajo en equipo y empatía	16 de agosto	200.00
Celebración onomásticos	Personal en planilla y servicios	14 fechas	1 400.00
	Día de la Madre	2 domingo mayo	1200.00
	Día del Padre	3 domingo junio	600.00
Celebración de fechas especiales	Día de la Medicina	5 de octubre	1000.00
	Día del Policlínico	10 de junio	1200.00
	Navidad	20 de diciembre	1200.00
Canastas Navideñas	Personal en general	20 de diciembre	8000.00
Compartir Familiar	Personal y familiares (3)	14 septiembre	3600.00
Aniversario institucional	Personal en general	10 de junio	1100.00
Presupuesto anual de mejoras en RRHH			S/20 700.00

Nota. La tabla muestra el presupuesto estimado para ejecutar las actividades establecidas como parte del plan de mejoras para los recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

4.6.4 Plan de responsabilidad social empresarial

La RSE o responsabilidad social empresarial es un concepto en la gestión de empresas. Se consideran las preocupaciones sociales y ambientales relacionadas con las operaciones de la institución con el objetivo de reducir algún impacto negativo que podrían causar al medio ambiente, a la población o la comunidad donde se desarrolla.

Objetivo general

Lograr ser reconocido en la localidad como una institución de salud con responsabilidad

social empresarial para el año 2024.

Objetivos específicos

- Minimizar el consumo de agua y electricidad en un 10%, en comparación al año anterior.
- Eliminar el 100% de los residuos sólidos generados en forma adecuada, según el protocolo establecido por Minsa y la Diresa ICA.
- Desarrollar un presupuesto de apoyo social que permita destinar el 2% del total de ventas en comunidades vulnerables.

Stakeholders

Los stakeholders son los actores que intervienen en las actividades y decisiones de una institución. En el caso del Policlínico PAMS para el Perú se identifican los siguientes *stakeholders*:

Pacientes: Buscan un servicio de salud de calidad para mejorar y recuperar la salud. Ellos son la razón de ser del policlínico y a quienes se orienta todo esfuerzo.

Proveedores: Proveen al policlínico de todo lo necesario para lograr la operatividad, se consideran diferentes tipos de proveedores como laboratorios farmacéuticos, distribuidores de insumos y materiales médicos, proveedores de servicios auxiliares como laboratorio, rayos x y patología, proveedores de formatos e impresiones, especialistas, entre otros.

Colaboradores: Se considera a todo personal que labora en la institución, sea personal en planilla, por servicios o tercerizados, ya que todos siguen la misión y aportan valor a la labor de la institución.

Directorio: Toma la última decisión relacionado al futuro de la institución y a las acciones a seguir sin fines de lucro. Además, consigue los aportes económicos para nuevos proyectos o misiones a cumplir. Por eso, es un actor importante para el desarrollo del policlínico

Ambiente: Actor presente en el análisis de cualquier tipo de institución. Se cuida el cumplimiento relacionado al manejo de residuos sólidos comunes y peligroso, y lo establecido por las entidades supervisoras, así como el cuidado de los recursos como el

agua y la energía, utilizándola de forma óptica y minimizando el desperdicio de los mismos.

Entidades reguladoras: De acuerdo a la actividad y sector en el cual el Policlínico PAMS para el Perú se desarrolla, las entidades reguladoras son Minsa y Susalud, ya que supervisan el cumplimiento de la normativa relacionada a salud; para temas contables es la SUNAT; para las donaciones, APCI y SBS; en temas relacionados al personal, Sunafil; temas de cesión en uso de terrenos, la SBN, entre otras.

Se puede apreciar que muchos actores intervienen en la operatividad del Policlínico PAMS para el Perú y todos juegan un papel importante para la institución.

Tabla 24

Matriz de orientación a Stakeholders – Policlínico PAMS

Stakeholder	Beneficios para los Stakeholders	Beneficios para la institución
Trabajadores	Mejoras salariales e incentivos	Mayor productividad y desempeño.
	Reconocimiento a su labor	Identificación y fidelización a la institución.
	Capacitaciones	Compromiso
Proveedores	Convenios y acuerdos recíprocos	Fidelización con la labor social del Policlínico.
	Claridad y puntualidad en los pagos	Fluidez y cumplimiento en las entregas.
	Capacitaciones	Calidad en servicios y productos.
Pacientes	Atención y servicio de calidad	Fidelización del paciente.
	Recuperación de su salud	Prestigio y credibilidad
	Tarifas justas	Incremento en ventas
Comunidad (población, ambiente)	Atenciones de salud a poblaciones necesitadas	Cumplir con misión de la institución
	Atención en salud de calidad a precios acorde al ingreso de la población	Prestigio y apoyo de la comunidad
	Adecuado manejo de residuos sólidos generados	Reconocimiento como entidad social responsable.
	Óptimo uso de recursos (agua y energía)	Disminución de gastos.
Competencia	Competencia directa	Información de la competencia.
	Información de la competencia	Captación de pacientes inconformes con atención de la competencia.
Entidades Reguladoras	Incremento de oferta en salud	Mejorar calidad de servicios y productos.
	Contar con un proveedor de salud comprometido en mejorar la situación del sector.	Mantener estándares de calidad.

	Cumplimiento en normativas establecidas	Mantener vigente acreditaciones y permisos necesarios para operatividad
Directorio	Satisfacción por cumplimiento de metas establecidas	Apoyo y disponibilidad de recursos para campañas sociales y nuevas líneas de productos.
	Reconocimiento por labor realizada	Interés de otras organizaciones en apoyar labor social del policlínico.
	Respaldo económico de donantes	Innovar con nuevos productos o servicios

Nota: La tabla muestra los *stakeholders* que intervienen en la operatividad del Policlínico PAMS para el Perú y los beneficios que estos y la institución obtienen al interactuar.

Fuente: Elaboración propia.

Acciones de RSE a ejecutar

En base a los actores identificados y lo que se puede conseguir en una negociación de tipo ganar-ganar, se pueden establecer las siguientes acciones a ejecutar.

Tabla 25

Acciones de responsabilidad social empresarial

Stakeholder	Posibles acciones
	ECONOMICO - SOCIAL - AMBIENTAL
Trabajadores	Implementar un programa de capacitación integral en temas relacionados a las labores asistenciales y administrativas.
	Implementar una política de bonificaciones por cumplimiento de metas, puntualidad y desempeño en forma mensual (bono al mejor trabajador del mes).
	Mejorar condiciones contractuales y salariales.
Proveedores	Evaluación permanente de proveedores.
	Cumplimiento en la programación de pagos de créditos. Programación de charlas y capacitaciones a proveedores, en tema de interés común.
Pacientes	Encuesta periódica de satisfacción del cliente, a través de diversas plataformas.
	Evaluación continua de procesos. Evaluación de desempeño a colaboradores.
Comunidad (población, medio ambiente)	Coordinar desarrollo de campañas extramurales gratuitas.
	Aplicar estrategia de costos para optimizarlos y mantener precios ajustados.
	Implementar programas de capacitación y concientización del personal, para el uso eficiente de los recursos (plástico, agua y luz). Desarrollar charlas de capacitación dirigidos a la comunidad sobre alimentación saludable, prevención en salud, reciclaje y manejo de residuos generados.
Competencia	Difundir campañas de información de las actividades sociales que realiza el policlínico PAMS.
	Organización y difusión de webinars, programas radiales, publicaciones en redes sociales dirigidos al público en general.

	Revisión permanente de la normativa establecida por todas las entidades reguladoras del sector.
Entidades Reguladoras	Aplicar simulacros de inspección en base a modelos de guías de inspecciones anteriores. Capacitación permanente del personal relacionado con actividades supervisadas.
	Desarrollar periódicamente campañas y misiones sociales (4 al año).
Directorio	Mantener informado al directorio de los logros y retos. Evaluación de nuevos proyectos para desarrollar nuevos productos y servicios.

Nota. La tabla muestra posibles acciones que se pueden implementar para obtener beneficios para los *stakeholders* y el Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de RSE

En base a la matriz WIN-WIN definida, se observa que existen ciertas acciones que se debe desarrollar para conseguir beneficios para los *stakeholders* identificados y para la institución. La ejecución de estas acciones significa un costo anual de S/65 450.00 como se detalla a continuación.

Tabla 26

Presupuesto de RSE

Stakeholder	Posibles acciones ECO-SOCIAL-AMBIENTAL	Costo unitario	Cantidad x año	Subtotal S/
Trabajadores	Implementar un programa de capacitación integral en temas relacionados a las labores asistenciales y administrativas.	150.00	6	900.00
	Implementar una política de bonificaciones por cumplimiento de metas, puntualidad y desempeño en forma mensual (bono al mejor colaborador del mes).	200.00	12	2 400.00
Proveedores	Programación de charlas y capacitaciones a proveedores, en tema de interés común.	200.00	4	800.00
Pacientes	Encuesta periódica de satisfacción del cliente, a través de diversas plataformas.	300.00	4	1 200.00
Comunidad (población, medio ambiente)	Desarrollar campañas extramuros en comunidades con necesidades.	12 000.00	4	48 000.00
	Programas de capacitación y concientización del personal, para el uso eficiente de los recursos (plástico, agua y luz).	150.00	3	450.00
	Disposición y eliminación correcta de residuos sólidos.	800.00	12	9 600.00

	Capacitación a la comunidad sobre alimentación saludable, prevención en salud, reciclaje y manejo de residuos generados.	150.00	4	600.00
Competencia	Formación de la población a través de webinars, programas radiales, publicaciones en redes sociales	300.00	4	1 200.00
Entidades reguladoras	Capacitación permanente del personal para cumplir con normativas.	150.00	2	300.00
Presupuesto anual para RSE				S/65 450.00

Nota. La tabla muestra el presupuesto asignado a las acciones identificadas por *stakeholder*, a implementarse según la matriz de orientación a *stakeholders*.

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

4.7.1 Objetivo general

Incrementar y mantener una utilidad operativa anual de 10% con relación al año 2021.

4.7.2 Objetivos específicos

- Establecer una política de cobranza que permita cobrar mínimo el 90% del monto total de cobranza antes de la fecha de vencimiento.
- Cumplir al 100% la revisión trimestral de costos y tarifas, para mantener actualizados los precios de los productos y servicios.
- Mantener y ajustar los gastos a un 25% del monto total de las ventas mensuales.

4.7.3 Presupuesto del plan estratégico

En base a los presupuestos desarrollados para los planes de marketing, de operaciones, de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial, se define el presupuesto general del plan estratégico planteado.

Se debe de tener en cuenta que el Policlínico PAMS para el Perú, al ser una institución sin fines de lucro, no es una entidad con acceso a financiamiento comercial; por lo cual el presente presupuesto se financiará a través de donaciones obtenidas de la PAMS USA y benefactores; razón por la que en la evaluación financiera sólo se evaluará el costo de oportunidad del capital (COK).

Tabla 27*Presupuesto del plan estratégico*

Presupuesto del plan estratégico	Monto S/
Plan de marketing	S/55 440.00
Plan de operaciones	S/249 540.00
Plan de recursos humanos	S/20 700.00
Plan de responsabilidad social empresarial	S/65 450.00
Presupuesto anual plan estratégico	S/391 130.00

Nota. La tabla muestra el presupuesto general que se considera necesario para implementar el plan estratégico planteado para el Policlínico PAMS para el Perú.

Fuente: Elaboración propia.

4.7.4 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Para representar el estado de ganancias y pérdidas, se tomará como base las ventas del año 2021. Además, se considerará como costo de ventas el 72% del valor de las ventas, ya que es el factor que maneja actualmente el Policlínico PAMS para el Perú. Debemos de considerar que el policlínico, al ser una institución sin fines de lucro, no se le considera como institución apta para recibir créditos, por lo que las inversiones se deben de realizar con fondos propios o fondos que la PAMS USA aporta en forma directa y no existen costos de financiamiento. Además, el policlínico está exonerado de pagar el tributo del impuesto a la renta. Finalmente, al ser una asociación sin fines de lucro, no presentan accionistas y los resultados no se consideran como dividendos, sino que, según el resultado anual obtenido, el Directorio del Policlínico PAMS para el Perú decidirá en qué invertir el superávit o, si es el caso, cómo cubrir las pérdidas.

Para elaborar los reportes proyectados, se considerará un incremento gradual del 10% para el 2022 y un incremento adicional anual del 2% por año, llegando a un 18% para el 2026 en las ventas, según lo alcanzado en el 2021. Asimismo, se debe considerar que en el cálculo de los costos y gastos de ventas se ha empleado el costo total del plan estratégico; tener presente que no se está considerando el gasto financiero ya al ser el Policlínico PAMS un establecimiento sin fines de lucro, no se le considera una institución sujeta a crédito. Por eso, todos los proyectos y mejoras que se plantean, se realizan con financiamiento de la ONG PAMS USA.

Tabla 28*Estado de pérdidas y ganancias proyectado años 2022 – 2026*

Estado de pérdidas y ganancias proyectado						
		10%	12%	14%	16%	18%
Años	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas proyectadas	2,005,600	2,206,160	2,470,899	2,816,825	3,267,517	3,855,670
Costo de ventas proyectadas	1,444,032	1,437,749	1,610,279	1,826,152	2,106,979	2,473,033
Utilidad bruta	561,568	768,411	860,620	990,673	1,160,538	1,382,637
(-) Gastos adm. y ventas	461,288	579,077	648,566	729,562	834,655	971,363
Utilidad operacional	100,280	189,334	212,054	261,111	325,883	411,274
(-) Gastos financieros (intereses)	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	100,280	189,334	212,054	261,111	325,883	411,274
IR (0%) - Exonerados	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de dividendos	100,280	189,334	212,054	261,111	325,883	411,274
(-) Dividendos	0	0	0	0	0	0
Utilidad neta	100,280	189,334	212,054	261,111	325,883	411,274

Nota. La tabla muestra el resultado de pérdidas y ganancias proyectado del año 2022 al 2026, en base a las ventas obtenidas el año 2021.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se puede apreciar que el resultado del estado de ganancias y pérdidas arroja una utilidad positiva que se incrementa en forma anual. Esto indica que la implementación del plan estratégico dará buenos resultados luego de su aplicación.

4.7.5 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es un indicador que permite visualizar la salud financiera de la institución en el plazo de los años proyectados, especialmente conocer si se cuenta con la liquidez suficiente para cubrir los compromisos de la operatividad de la institución. En este flujo se está considerado como inversión inicial el total del costo del plan estratégico estimado en S/391 330.00, el cual ha sido detallado en los planes funcionales desarrollados.

Tabla 29*Flujo de caja proyectado años 2022 – 2026*

Flujo de caja proyectado 2022 – 2026						
Proyección anual		10%	12%	14%	16%	18%
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos						
Ingresos por ventas	2,366,608	2,603,269	2,915,661	3,323,854	3,855,670	4,549,691

Total ingresos	2,366,608	2,603,269	2,915,661	3,323,854	3,855,670	4,549,691
Egresos						
Costo de ventas	1,703,958	1,696,544	1,900,129	2,154,859	2,486,236	2,918,179
Gastos administrativos y ventas	544,320	683,311	765,308	860,883	984,892	1,146,208
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0
Total egresos	2,248,278	2,379,855	2,665,437	3,015,742	3,471,128	4,064,387
Flujo de caja económico	118,330	223,414	250,224	308,112	384,542	485,304
Flujo acumulado		223,414	473,638	781,750	1,166,292	1,651,595

Nota. La tabla muestra el flujo de caja proyectado del año 2022 al año 2026, el cual se ha calculado en base a las ventas del año 2021, considerando un incremento inicial del 10%, incrementándose en un 2% en cada año, llegando a un 18% para el 2026.

Fuente: Elaboración propia.

En el flujo de caja proyectado se ve que, aún aplicando la inversión inicial necesaria para realizar la implementación del plan estratégico y mejoras establecidas, se logra la liquidez suficiente para mantener la operatividad del Policlínico PAMS para el Perú. Al ser el Policlínico PAMS para el Perú una institución sin fines de lucro, está exonerada del pago del impuesto a la renta. Por ello, es importante aprovechar esta ventaja para invertir en servicios o cambio de equipo médico. Otro aspecto a considerar es que los fondos a utilizar son donaciones recibidas por la PAMS USA para la mejora del policlínico, por lo que no se tiene un flujo financiero.

4.7.6 VAN, TIR, COK.

Cálculo del COK

Definido como el costo de oportunidad del capital, se obtiene en base al modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model- Modelo de Valoración de Activos del Capital). Calcula la rentabilidad que debe exigir un inversionista en función al riesgo que asume.

La fórmula es:

$$\text{CAPM} = \text{Tasa de libre riesgo} + (\text{Beta del sector} * \text{Prima del mercado}) + \text{riesgo país}$$

Revisando información obtenemos lo siguiente:

- La tasa libre de riesgo a 5 años es de 1.2% (BCRP data, bonos del tesoro EE. UU. (%))
- Beta apalancada del sector salud de 0.87 (Damodaran, Beta by Healthcare Support Services: 2016-2020)

- La prima del mercado es 4.87 (Damodaran, Damodaran, Risk Premium, Stocks - T.Bonds, Arithmetic Average 2011-2020)
- El riesgo país promedio es 2.45 (JP Morgan Annual Report 2020)

Con estos valores aplicados en la fórmula, se puede obtener lo siguiente:

$$\text{CAPM} = 1.2 + (0.87 \times 4.87) + 2.45 = 7.89\%$$

Esta tasa obtenida representa la tasa COK de 7.89% que indica el porcentaje mínimo a recuperar por la inversión.

Cálculo del VAN (valor actual neto)

Aplicando la tasa COK obtenida, se puede calcular el VAN, en base al flujo de caja económico calculado y la inversión total necesaria para la implementación del plan estratégico.

$$\text{VAN} = 826,795$$

Observamos un VAN positivo, lo cual indica que es conveniente implementar el plan estratégico.

Cálculo del TIR (tasa interna de retorno).

El cálculo de la TIR se realiza sobre los resultados del flujo de caja económico y la inversión planteada. Se hace el supuesto de que se está financiando el 100% del presupuesto necesario para implementar el plan estratégico. Así, se obtiene el resultado siguiente:

$$\text{TIR} = 64\%$$

Comparando el resultado de la TIR con la del COK obtenido, la TIR es mayor a esta, lo que indica que es factible y rentable realizar la inversión para implementar el plan estratégico propuesto.

4.8 Evaluación y control de la estrategia

Actualmente, el entorno es cambiante y volátil. Cualquier estrategia planteada podría resultar obsoleta en un período de tiempo. Por esa razón, la evaluación de las estrategias permitirá mantener un control efectivo de lo planeado y lo ejecutado. Esto indicará cuándo se deberá de realizar ajustes en las estrategias para seguir mejorando o mantenerse competitivo en el mercado. Para realizar la evaluación de las estrategias, se debe de contar con un sistema de medición de desempeño que permita medir y comparar los resultados y

tomar acciones correctivas necesarias, aplicando herramientas de control estratégico como el *Balanced Scorecard*.

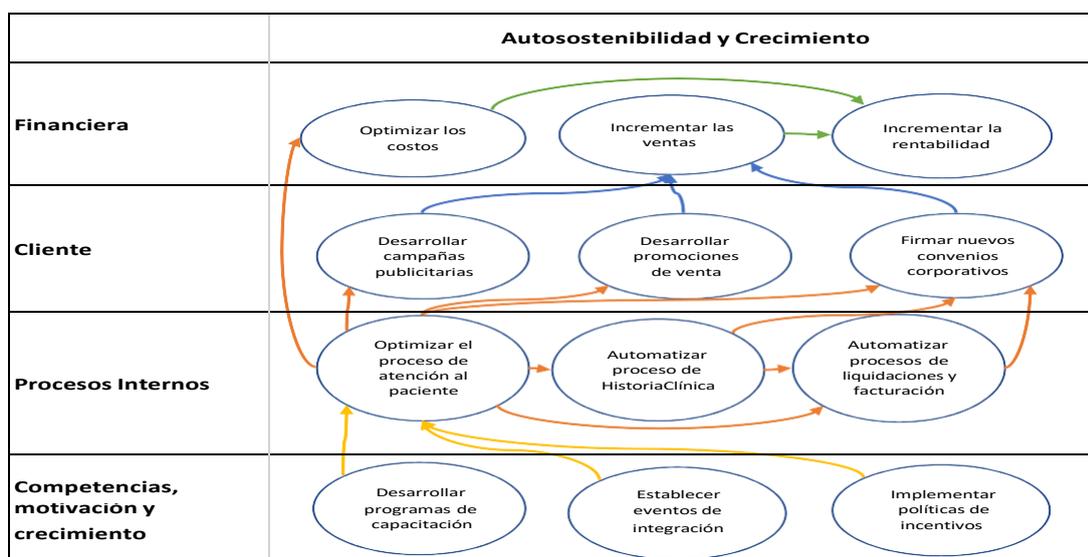
4.8.1 Mapa estratégico (TIPO BSC)

El mapa estratégico es una herramienta que permite describir las relaciones de causa efecto que se presentan entre los objetivos planteados y las estrategias establecidas, utilizando las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y desarrollo.

En base a lo definido, se plantea el mapa estratégico para el Policlínico PAMS para el Perú como se muestra en la siguiente imagen.

Figura 25

Mapa estratégico del Policlínico PAMS para el Perú



Nota. La figura ilustra el mapa estratégico del Policlínico Pams para el Perú con base en las cuatro perspectivas del BSC.

Fuente: Elaboración propia.

4.8.2 Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En la siguiente tabla, se ve un resumen de los objetivos e indicadores posicionados según las cuatro perspectivas. Esto permitirá medir el grado de cumplimiento, las metas establecidas para los próximos cinco años, las cuales podrán ser alcanzadas a través de las iniciativas aplicadas que serán de responsabilidad de las áreas correspondientes.

Tabla 30

Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta					Iniciativa	Responsable	
			Línea Base	2022	2023	2024	2025			2026
Financiera	Incrementar y mantener una utilidad operativa anual de 10% con relación al año 2021.	Utilidad Neta Liquidez	85,000	93,500	102,850	113,135	124,449	136,893	Optimizar los costos	Dirección Médica y Administración
									Implementar política de cobranzas efectiva	
									Elaborar presupuesto anual y efectuar el seguimiento correspondiente	
Cliente	Incrementar el volumen de ventas y atenciones en un 18% para el año 2026.	Número de atenciones Volumen de ventas	1,875,000	2,062,500	2,268,750	2,495,625	2,745,188	3,019,706	Publicidad radial, emisión de spots publicitarios y programa médico.	Dirección Médica, Administración y Marketing
									Manejo de publicidad en redes sociales y web	
									Desarrollo de campañas preventivas gratuitas	
Procesos Internos	Optimizar el consumo de recursos materiales en un 10%, comparado al año 2021.	Facturación de insumos y materiales Facturación de servicios	243,990	219,591	208,611	198,181	188,272	178,858	Digitalización del proceso de imágenes	Administración y Logística
									Automatización proceso de hisopado	
									Implementación de historia clínica electrónica	
Aprendizaje y Desarrollo	Lograr un ambiente laboral con una calificación mayor al 70% de aprobación.	Índice de satisfacción de los colaboradores	70%	72%	74%	76%	78%	80%	Implementar programa de capacitación	Administración y Recursos Humanos
									Instituir política de incentivos salariales	
									Establecer calendario de fechas conmemorativas	

Nota. La tabla muestra las iniciativas a considerar desarrollar en base a los indicadores identificados, así como las metas a alcanzar y las áreas responsables de ejecutarlas.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El problema por el cual se propone el desarrollo de un plan estratégico para el Policlínico PAMS para el Perú es la falta de planeamiento y dirección que, actualmente, presenta la institución. Esto ocasiona que se realice un trabajo bajo un enfoque reactivo ante las situaciones que se presenten diariamente y no es planificado, lo que causa un lento crecimiento económico y en el mercado.
- Al efectuar el análisis externo de la institución, se ha considerado la revisión y análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, aplicando el modelo de análisis Pestel, el cual permitió identificar las amenazas que debemos de mitigar y las oportunidades que se podrían aprovechar del entorno como institución perteneciente al sector salud. Entre las amenazas más significativas que podría afectar, se han identificado la actual inestabilidad política y económica, el incremento del desempleo, el incremento de los costos de insumos y materiales médicos por la coyuntura COVID-19, el alto costo del personal médico asistencial y el incremento de competidores informales. Entre las oportunidades más resaltantes que se puede aprovechar está la actual demanda insatisfecha de atenciones médicas, el crecimiento del sector C y D de la población orientada a la oferta y la progresiva recuperación económica que se presenta en el país. Por otra parte, en base al análisis de la industria o el sector en que se desarrolla el policlínico como el sector salud, aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que el sector salud no es atractivo, ya que el poder de negociación de clientes y proveedores es alto y la rivalidad entre las empresas del sector también lo es. Así, todas las empresas del rubro están en permanente revisión y desarrollo de nuevos productos, así como un constante trabajo en el marketing y la publicidad de las instituciones para capturar y fidelizar a los clientes.
- En cuanto al análisis interno del Policlínico PAMS para el Perú, se ha considerado realizar varios análisis como 1) analizar los procesos internos de la institución a través de la cadena de valor; lo que ha permitido identificar cada una de las actividades más importantes en cada proceso con el fin de optimizarlas y lograr la eficiencia para obtener un producto de gran valor; 2) evaluar la matriz de los factores internos (MEFI), la cual ha generado la identificación de las fortalezas que se deben de aprovechar como contar

con el respaldo de una institución formal como la PAMS USA y otros benefactores que apoyan financiera y profesionalmente, contar con una infraestructura muy amplia y tener posicionada localmente la marca PAMS y, en cuanto a las debilidades que se debe superar, se ha identificado, como la más resaltante, la falta de automatización de los procesos asistenciales y administrativos que hace que el trabajo sea más lento y con mayores errores así como la falta de financiamiento para nuevos proyectos de mejora; 3) análisis de la matriz VRIO que ha permitido determinar cómo ventajas competitivas sostenible para el Policlínico PAMS para el Perú el apoyo financiero de la PAMS USA y benefactores y el desarrollo de misiones médicas con la PAMS USA; 4) determinar la ventaja competitiva y estrategia genérica bajo la cual trabajaremos para penetrar y posicionarnos en el mercado, la cual será la estrategia de segmentación con diferenciación en la calidad del servicio y productos que ofrecemos.

- Para una adecuada formulación de objetivos para el presente plan estratégico se consideró 1) definir y establecer claramente la misión del Policlínico PAMS para el Perú y 2) determinar la visión a la que se proyecta como institución. En base a la misión y visión, se definieron los objetivos planteados, cuya evaluación económica financiera se puede alcanzar a cumplir.
- Para definir las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico, se realizó el desarrollo y análisis de un FODA cruzado, así como el análisis de la matriz Peyea, matriz MEFI y la matriz de gran estrategia. Se obtuvo como resultado que las estrategias que se deberán considerar son estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, estrategias de apalancamiento financiero e innovación tecnológica.
- Como parte de la implementación del plan estratégico para el Policlínico PAMS para el Perú, se desarrollaron los planes funcionales como el plan de marketing, a través del cual identificamos el segmento de mercado al que debemos enfocarnos, el cual corresponde a los sectores D y E de la localidad. Los tipos de clientes que debemos de identificar son los particulares, asegurados y corporativos. También nos ha permitido identificar los aspectos que los clientes consideran importantes. Por eso, la institución ha logrado un posicionamiento local como establecimiento de salud: ofrecer servicios médicos de calidad y confiabilidad, precios accesibles a la población, personal altamente calificado y profesional y trato humanizado. El desarrollo de este plan asigna un presupuesto que asciende a la suma de S/55 440.00 anuales que permitirá invertir en

acciones que incrementen el volumen de pacientes y, por consiguiente, las ventas. El plan de operaciones, en el cual se identificaron los procesos en la operatividad de la institución, necesita ser optimizados con el fin de mejorar la atención al cliente. Se obtiene, así, la necesidad de optimizar el proceso de la atención médica en general, desde la admisión del paciente hasta la entrega de resultados o venta de medicamentos. Por ello, se debe implementar una solución automatizada que lo permita. También se identificó que existe cierta deficiencia en los procesos de apoyo administrativo que se efectúan de forma manual, por lo que también se plantea la implementación de un sistema administrativo que optimice esta labor. El plan de operaciones tiene asignado un presupuesto para implementar estas mejoras de S/ 249 540.00 que se considerará como una inversión. El plan funcional de recursos humanos ha permitido identificar el cuadro de necesidades de personal que permite ofrecer una adecuada atención en el policlínico, así como identificar el perfil y descripción de cada puesto. También se ha identificado la necesidad de desarrollar actividades de mejora necesarias para alcanzar el objetivo de tener un ambiente laboral con una aprobación del 70%. Estas actividades ofrecen una mayor capacitación, establecen actividades de integración y celebran algunas fechas importantes como institución, para ello se ha calculado un presupuesto anual de S/20 700.00. En cuanto al plan de responsabilidad social empresarial, se identificaron los *stakeholders* de la institución como los trabajadores, pacientes, proveedores, competencia, comunidad, entidades reguladoras y directorio. Con esta lista se han definido los beneficios que se logran en forma mutua y las acciones a seguir para incrementar los beneficios comunes. Por eso, se ha estimado un presupuesto de S/ 65 450.00 que permitirá ejecutar las acciones y permitirán alcanzar los objetivos definidos para el plan. En cuanto al plan funcional de finanzas y evaluación financiera, se ha planteado el presupuesto general del plan estratégico basado en todos los planes funcionales desarrollados y del cual se podrá obtener el estado de resultados y el flujo de caja proyectado. De estos dos resultados, se realizará la evaluación financiera, aplicando indicadores como el VAN, TIR y COK. En base al resultado de estos indicadores, se podrá decir si lo propuesto en el plan estratégico como mejora es rentable o no para la institución.

- Para determinar si la implementación del plan estratégico para el Policlínico PAMS para el Perú es rentable, se ha realizado la evaluación financiera del proyecto. El resultado del VAN determinó un valor positivo de S/ 826,795. Esto indica que es viable y los flujos de

caja podrán cubrir la inversión inicial. Por otra parte, se ha obtenido una TIR de 64%, que indica que el proyecto a implementar el plan estratégico es rentable, considerando que la tasa de retorno de la inversión es mayor al costo de oportunidad actual en el mercado.

- Una vez implementado el plan estratégico, se debe realizar una adecuada y permanente evaluación y control de las estrategias establecidas. Con el mapa estratégico diseñado, en el cual se han definido las relaciones causa efecto que se presentan entre los objetivos y las estrategias planteadas, permite ir ajustando dichas estrategias según sea necesario. De igual manera, es importante definir los indicadores e iniciativas que permitan medir el grado de cumplimiento de lo ejecutado con lo planeado del plan estratégico de forma permanente.

5.2 Recomendaciones

- Al finalizar el presente trabajo de tesis, se indica que los elementos necesarios para lograr desarrollar un buen plan estratégico son 1) la elaboración de un diagnóstico inicial interno y externo de la institución, el cual permita comprender las necesidades y plantear las estrategias que ayuden a mejorar y alcanzar las metas que se puedan trazar; 2) definir claramente los objetivos que se estiman alcanzar; 3) definir clara y detalladamente los procesos operativos de la institución y como optimizarlos; 4) seleccionar las estrategias adecuadas según los análisis efectuados; 5) desarrollar los planes funcionales de marketing, de operaciones, de recursos humanos, económico y financiero y el de responsabilidad social; y 6) definir los indicadores e iniciativas que permitirá medir el cumplimiento del plan estratégico planteado.
- La elaboración de un plan estratégico es una tarea compleja que necesita el conocimiento a fondo de la institución para la cual se desarrollará. Para la implementación, resulta necesario la colaboración y la participación de todos los colaboradores para lograr los objetivos trazados en el plan propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- APEIM. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reportede-inflacion-junio-2021.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- CPI. (2021). *Peru: Población 2021*. https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación. <https://es.scribd.com/document/387096505/El-Proceso-Estrategico-Un-Enfoque-de-Gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-2008>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégico*. 14.^a ed. Pearson Educación. <https://www.google.com/search?q=conceptos+de+administraci%C3%B3n+estrategica+David+2013&oq=conceptos+de+administraci%C3%B3n+estrategica+David+2013&aqs=chrome..69i57j69i60.2451j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- EsSalud. (2019). *Mapa de macroprocesos EsSalud*. http://www.essalud.gob.pe/transparencia/procesos_procedimientos/Mapa_de_Procesos_2019.pdf
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.

<https://books.google.com.pe/books?id=PcpgqFnrq2YC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

[https://www.google.com/search?q=fundamentos+de+marketing+kotler+y+armstrong+\(2006\)&oq=&aqs=chrome.0.69i59i450l8.16298038j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=fundamentos+de+marketing+kotler+y+armstrong+(2006)&oq=&aqs=chrome.0.69i59i450l8.16298038j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Guía de orientación al ciudadano del presupuesto público 2021*.

<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-2021/>

Ministerio de Salud. (2019). *Análisis de situación de salud del Perú 2019*.

https://www.dge.gob.pe/portal/docs/asis/Asis_peru19.pdf

Ministerio de Salud. (2020). *Política Nacional Multisectorial de Salud al 2030*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1272348/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20Multisectorial%20de%20Salud%20al%202030.pdf>

PUCP. Repositorio Institucional. (2021). *Sistema de Salud en el Perú y COVID-19*.

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176598>

Sainz de Vicuña, J. (2012), *El plan estratégico en la práctica*. 3.^a ed. ESIC Editorial.

https://books.google.com.pe/books?id=HsMAOWIPO4oC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

El Peruano. (2020). *Presupuesto histórico*.

<https://elperuano.pe/noticia/100391-presupuesto-historico>

ANEXOS

Anexo 1. Focus group

Objetivo:

1. Revisar, definir y aprobar la misión, visión y los valores para el Policlínico PAMS
2. Definir el objetivo general y los objetivos estratégicos para el plan estratégico del Policlínico PAMS

Moderadora: Ing. Verónica Leiva

Planteamiento del problema:

El Policlínico PAMS que a lo largo de 10 años viene funcionando como establecimiento de salud de categoría I-3 ha generado un crecimiento desordenado sin una buena planificación que haya permitido orientar adecuadamente el rumbo de la institución, priorizando necesidades de servicios y sin un adecuado análisis previo del mercado. Por esa razón, se necesita definir ciertos aspectos que ayude a plantear un plan estratégico que permita direccionar el rumbo de la organización, desarrollar un mayor crecimiento sostenido en el tiempo y mejorar la gestión, a través de las estrategias que serán el resultado de un análisis completo de la institución.

Fecha y hora de inicio y fin: Martes 9 de noviembre 2021, 16:00 p.m. – 18:00 p.m.

Lugar: Auditorio del Policlínico PAMS

Reglas:

- Tolerancia 10 minutos.
- Apagar el celular o mantenerlo en vibrador.
- Escuchar al moderador y levantar la mano para la participación.
- Debe permanecer presente durante toda la duración del *focus group*.
- Contestar a las preguntas formuladas.

Grupo de participantes:

1. Verónica Leiva – Administradora
2. Directora médica
3. Representante de contabilidad y finanzas
4. Representante de los especialistas del policlínico
5. Empleada con más de 5 años de antigüedad

Preguntas generales del Policlínico PAMS:

1. ¿Alguna vez han participado de un *focus group*?
2. ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha “Policlínico PAMS”?
3. ¿Qué impacto ha generado el Policlínico PAMS en su vida y en los demás?
4. ¿Qué cree Ud. que ofrece el Policlínico PAMS?
5. ¿Porque cree Ud. que genera este sentimiento al hablar del Policlínico PAMS?
6. ¿Crees que otras personas piensan igual del Policlínico PAMS?
7. ¿Tiene algún comentario adicional sobre el Policlínico PAMS?

Preguntas para definir la misión del Policlínico PAMS:

1. ¿Qué es lo que quiere realizar el Policlínico PAMS?
2. ¿Por qué razón o motivo se creó el Policlínico PAMS?
3. ¿Qué es lo que realiza? (¿Qué vende o que produce?)
4. ¿A quiénes se dirigen los servicios?
5. ¿Qué diferencia al Policlínico PAMS de la competencia?
6. ¿Cuál es el propósito social del Policlínico PAMS?

Preguntas para definir la visión del Policlínico PAMS:

1. ¿Cómo se quiere ver al Policlínico PAMS en algunos años?
2. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo?
3. ¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del mercado?
4. ¿Cómo se quiere que el Policlínico sea reconocido en el sector?
5. ¿Qué cualidades tendrán los profesionales y el personal que trabajará en el Policlínico PAMS?
6. ¿Cuál será el aporte del Policlínico PAMS a la sociedad en un futuro?

Preguntas para definir los valores del Policlínico PAMS:

1. ¿Qué es tan importante para el Policlínico PAMS que no puede renunciar?
2. ¿Con que cualidades cuentan los servicios del Policlínico PAMS?
3. ¿Qué es lo que se diferencia de la competencia?

Preguntas para definir el objetivo general o los objetivos estratégicos para el Policlínico PAMS

1. ¿Cuál cree Ud. que sería el objetivo general del plan estratégico del Policlínico PAMS?
2. ¿Cree Ud. que es importante implementar estrategias y planes de acción que orienten el crecimiento organizado del Policlínico PAMS?
3. ¿Cree Ud. que es importante definir objetivos estratégicos para el Policlínico PAMS?
4. ¿Cuál sería el objetivo estratégico a definir para un plan funcional de finanzas?
5. ¿Cuál sería el objetivo estratégico a definir para un plan de funcional de marketing?
6. ¿Cuál sería el objetivo estratégico a definir para un plan funcional de RRHH?
7. ¿Cuál sería el objetivo estratégico a definir para un plan de operaciones del Policlínico PAMS?
8. ¿Cuál sería el objetivo estratégico a definir para un plan de responsabilidad social empresarial?

Anexo 2. Validación de cuestionario *focus group* – Juicio de expertos**VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO PARA FOCUS GROUP**

Tesis: Plan Estratégico para el Policlínico PAMS PARA EL PERU 2022 -2026

Tesistas: Verónica Berenice Leiva Mejía

Usuario a encuestar:

1. Ítems a evaluar

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y orden del cuestionario		X		
Claridad en la redacción del contenido		X		
Coherencia entre la variable y los indicadores		X		
Importancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación		X		

Observaciones:

.....

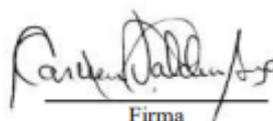
.....

.....

.....

2. Datos del experto

Validado por	Mg. Carmen Valdivia Arenas
DNI o Carnet de Extranjería	21796501
Grado Académico	Maestría
Profesión	Economista
Lugar de trabajo	EPG - UCSS
Cargo que desempeña	Coordinación
Lugar y fecha de validación	20/04/22



Firma

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO PARA FOCUS GROUP

Tesis: Plan Estratégico para el Policlínico PAMS PARA EL PERU 2022 -2026

Tesistas: Verónica Berenice Leiva Mejía

Usuario a encuestar:

1. Ítems a evaluar

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y orden del cuestionario		X		
Claridad en la redacción del contenido		X		
Coherencia entre la variable y los indicadores		X		
Importancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación		X		

Observaciones:

.....

.....

.....

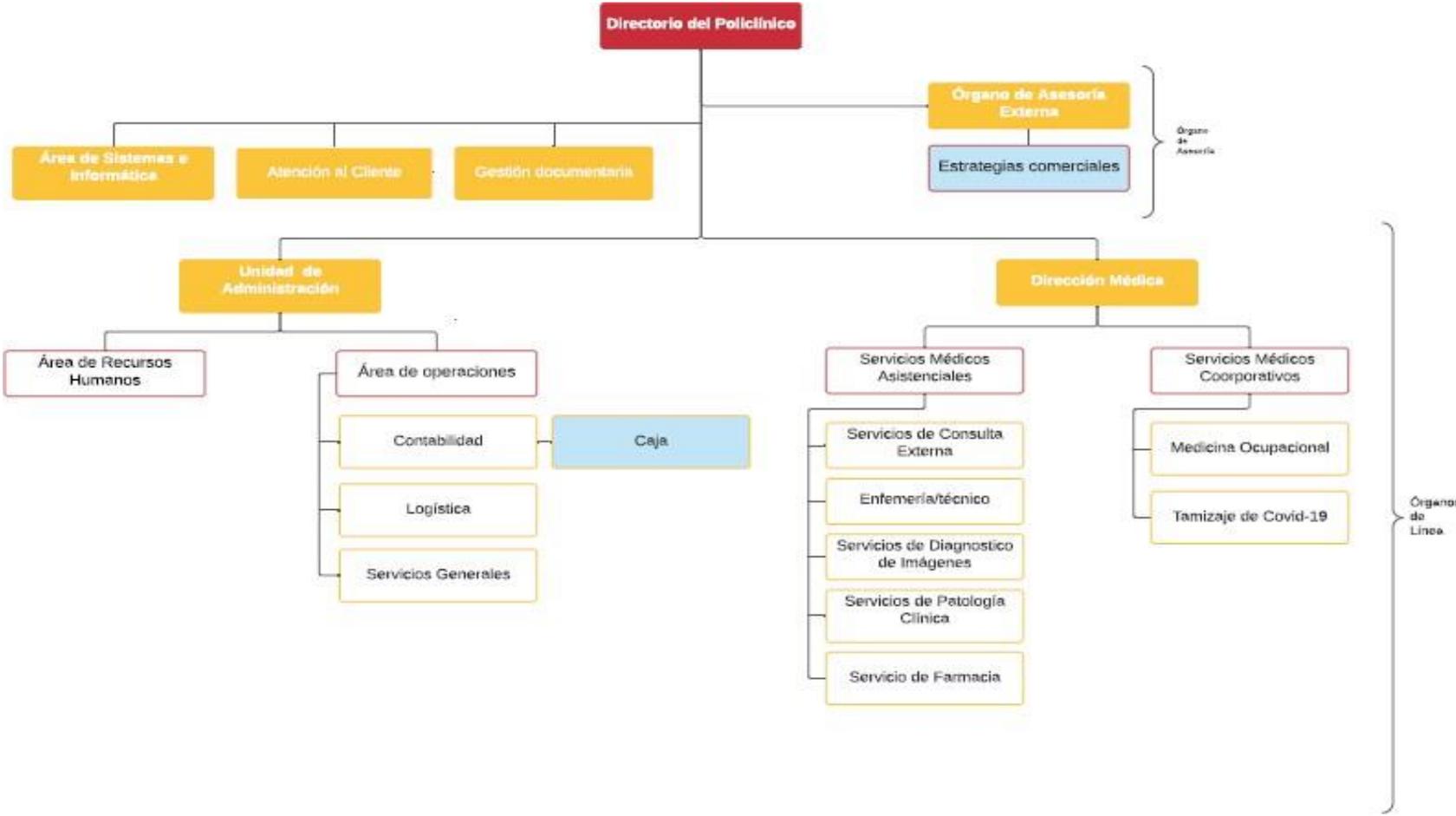
.....

2. Datos del experto

Validado por	Mtro. Román Junior Balvin Azaña
DNI o Carnet de Extranjería	45241107
Grado Académico	Maestro
Profesión	Administrador
Lugar de trabajo	EPG - UCSS
Cargo que desempeña	Director Administrativo
Lugar y fecha de validación	20/04/22


Firma

Anexo 3. Organigrama propuesto del Policlínico PAMS para el Perú



Anexo 4. Cadena de valor del Policlínico PAMS para el Perú

Actividades de Soporte o Secundarias	Infraestructura		Planificación: Presupuesto anual y proyección de ventas Reuniones de directorio para evaluación de situación económica Coordinación permanente entre administración y dirección médica	Financiamiento: Donaciones PAMS USA Donaciones de benefactores (Pacífico, SANNA, Don Fermín) Margen de utilidad de ventas mensual	Contabilidad : Evaluación de resultado económico mensual Facturación y Cobranza de créditos Declaración y cancelación de impuestos	M A R G E N
	Gestión de RRHH		Reclutamiento y contratación de per	Evaluación de perfiles de puestos	Capacitación del personal: charlas	
	Desarrollo Tecnológico		Optimización de procesos	Implementación de pasarela de pagos vía web	Desarrollo de software para manejo de información	
	Adquisición		Compra de insumos, materiales, me Cotización de requerimientos Compra de equipos médicos y de có Compra de útiles de escritorio y de lin	Adquisición de servicios Publicidad radial anual Espacio médico radial Contrato de Community manager Página web vigente	Servicio tercerizado de laboratorio y patología Servicio de informes de rayos x y mamografías Servicio de mantenimiento de equipos biomédicos Servicio de soporte informático y redes Servicios generales (electricidad, jardinería, fumigaciones, mantenimiento de Servicio de vigilancia, cámaras y alarmas	
Logística de entrada		Operaciones	Logística de Salida	Marketing y ventas	Servicio Post Venta	
Recepción de material médico e insumos rayos X	Admisión de pacientes	Inventario de material médico e insumos	Publicidad en redes sociales (FACEBOOK, Instagram)	Atención de reclamos y/o consultas		
Recepción de medicamentos de farmacia	Creación de historia clínica por paciente	Inventario de medicamentos de farmacia	Publicidad radial, pautas publicitarias y programa médico Dr. PAMS	Informe de entrega de resultados		
Recepción de monturas y accesorios óptica	Archivo y control de resultados	Inventario de monturas y accesorios óptica	Lanzamiento de paquetes promocionales y campañas de descuentos.	Encuesta de satisfacción al paciente		
Recepción de resultados de laboratorio, imágenes , biopsias	Atención de consulta externa y procedimientos	Reporte de ventas	Ampliación de canales de ventas al cliente, web, whatsapp, ventanilla y telefono.			
Solicitud de atenciones de consulta externa	Atención de los servicios de apoyo al diagnóstico (laboratorio, rayos x, mamografía, ecografía, farmacia)	Resultado mensual económico	Ampliación de la plataforma de pagos, vía web, vía aplicativo YAPE, transferencia a cuenta corriente, efectivo.			
Solicitudes de servicios de apoyo al diagnóstico	Realización y auditoría de evaluaciones ocupacionales con empresas	Resultados de servicios de apoyo al diagnóstico	Convenios de beneficios y crédito con empresas.			
Recepción de informes de mantenimiento de equipos biomédicos	Realización de despistaje COVID19 a empresas	Emisión de CAMO e IMO de evaluaciones ocupacionales				
Donación de equipos seminuevos y mobiliario	Envío de placas de rayos x y mamografía para informes	Liquidación de servicios por empresa, y aseguradoras				
Actividades Principales o primarias						

Anexo 5. Balance general 2021

PAMS PARA EL PERU
R.U.C 20517885755

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021
No Incluye Cuentas Ajuste A.C.M
" SOLES "

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	492,016.97	Tributos y Aportes por Pagar	25,655.73
Cuentas por Cobrar Comerciales	433,292.84	Remuneraciones y Particip. por Pagar	173,983.26
Otras Cuentas por Cobrar	18,213.24	Cuentas por Pagar Comerciales	127,395.43
Existencias	181,698.56	Pasivos Mantenidos para la Venta	195
	-----		-----
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	1,125,221.61	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	327,229.42
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
Inversiones Inmobiliarias	15,422.84	PATRIMONIO NETO	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	2,825,114.74	Otras Reservas	4,319,571.06
Activos Intangibles	6,713.45	Resultados Acumulados	-961,743.86
	-----	RESULTADO DEL EJERCICIO	287,416.02
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2,847,251.03		-----
	-----	Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	3,645,243.22
	-----		-----
TOTAL ACTIVOS	3,972,472.64	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	3,972,472.64