



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO
PERUANO DE ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA -
CLÍNICA RICARDO PALMA, PERÍODO 2021-2025**

Trabajo de investigación para optar el grado de:

MARIA DEL CARMEN DELGADO RAZURI

Maestro en Administración de Negocios (MBA)

WALTHER CHRISTIAN SANCHEZ ALVARAN

Maestro en Administración de Negocios (MBA)

SAMUEL OSCAR SUZANNE BALBI

Maestro en Administración de Negocios (MBA)

Asesor:

Dr. Víctor Hugo Ñopo Olazábal

0000-0002-5797-5330

Lima - Perú

2021

Dedicatoria

“Mi gratitud hacia Dios por ser siempre mi apoyo y fortaleza, y especialmente a mis queridos padres por su ejemplo y apoyo incondicional. A mi esposo Lucho y a mis hijas Lorena y Daniela por su motivación, paciencia y sacrificio de tiempo de familia. Dedicado a mi pequeño ángel Arturito, que estará siempre en mi corazón.”

Maricarmen

“Este trabajo es dedicado de manera muy especial a mi familia por su apoyo y aliento constante para lograr todo lo que me he trazado en la vida y muy especialmente a mi madre por sus palabras motivadoras a lo largo de mi vida.”

Christian

“A mi madre, que siempre me apoyó y me dio fuerzas para continuar!”

Samuel

“Gracias a nuestro Asesor de Tesis; y muy especialmente a los directivos y personal del IPOT que hicieron posible alcanzar nuestra meta, con su experiencia y profesionalismo.”

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de Tesis, contempla la elaboración del Plan Estratégico del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT), empresa dedicada a brindar servicios médicos especializados en Ortopedia y Traumatología.

Esta empresa, que funcionó anteriormente bajo otras denominaciones, fue fundada en el 2011 por médicos accionistas de la Clínica Ricardo Palma, con la que actualmente ellos mantienen vínculo contractual; a su vez, la Clínica, como marca paraguas y socio estratégico, provee al IPOT de pacientes asegurados y facilita sus instalaciones para procedimientos quirúrgicos y hospitalarios, según requerimiento.

El IPOT desarrolla cuatro líneas de negocio que van desde la atención especializada por su reconocido staff médico, el alquiler de sus tópicos y equipos quirúrgicos de tecnología de avanzada; así como, el funcionamiento de una tienda de artículos de ortopedia y la organización de actividades tanto académicas, como científicas.

El cruce de resultados de la aplicación de encuestas, entrevistas y *focus group*, muestra la carencia de una clara perspectiva de crecimiento como principal problema del IPOT; lo cual se refleja en un débil control financiero, limitada gestión en la experiencia del paciente, complicado flujo de procesos, bajo posicionamiento en el mercado y carencia de un enfoque de desarrollo organizacional, entre otros.

Luego de evaluar los factores externos e internos, y los factores clave de éxito; así como las ventajas competitivas de la empresa; y se determinó como principal estrategia, el Desarrollo de Producto que capitaliza sus fortalezas identificadas; y como estrategias de contingencia la de Penetración de Mercado y la de Alianzas Estratégicas.

En este sentido, se ha proyectado una evaluación financiera con resultados positivos con las nuevas inversiones, con crecimiento de ventas superiores al mercado que junto con las eficiencias en costos y gastos, se espera lograr utilidades netas superiores al 10% al 2025;

viendo viable la implementación de las estrategias propuestas, que permitan la ampliación de fuentes de ingresos, diversificando las líneas de negocios relacionadas y fortaleciendo sus servicios especializados, con fines de incrementar su rentabilidad y aumentar la participación en el mercado de ortopedia y traumatología.

Palabras clave: Especialidades médicas; Ortopedia; Traumatología; Servicios médicos; Equipamiento médico

Abstract

The work of this thesis is focused in the development of a Strategic Plan for the “*Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatologia – Clinica Ricardo Palma (IPOT)*”, a company dedicated to providing specialized medical services in Orthopedics and Traumatology.

This company, which previously operated under other names, was founded in 2011 by medical stockholders of the Ricardo Palma Clinic, with which they currently maintain a contractual relationship; at the same time, the Clinic, as an umbrella brand and strategic partner, provides IPOT with insured patients and allows its facilities to be used for surgical and hospital procedures, as required.

The IPOT develops four business lines from specialized care with its renowned medical staff, the rental of its topics and advanced technology surgical equipment; as well as, the operation of a shop of orthopedic articles and the organization of both academic and scientific activities.

A cross-check of the outcome of surveys, interviews and *focus group*, shows the lack of a clear growth perspective, as the main problem of the IPOT; which is reflected in a weak financial control, limited management in the patient experience, complicated process flow, weak market position and lack of an organizational development approach, among others.

After evaluating external factors, internal factors and key success factors; as well as the competitive advantages of the company; the main strategy was determined: Product Development that seeks increased sales by improving its identified strengths; and, as contingency strategies: the Market Penetration and Strategic Alliances.

In this sense, a financial evaluation has been projected with positive results with the new investments, with sales growth above the market that together with the efficiencies in costs and expenses, is expected to achieve net profits of more than 10% by 2025; seeing

viable the implementation of the proposed strategies, which allow the expansion of sources of income, diversifying the related business services and strengthening its specialized services, in order to increase its profitability and increase the market share in the orthopedics and traumatology field.

Keywords: Medical specialties; Orthopedics; Traumatology; Medical services; Medical equipment.

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Resumen Ejecutivo	iii
Abstract	v
Tabla de contenidos	vii
Lista de Figuras.....	xiv
Lista de Tablas	xvi
Introducción	1
1. Capítulo I: Generalidades	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Definición del Problema.....	7
1.3 Justificación del Proyecto.....	7
1.4 Objetivo General y Específicos	8
1.5 Alcance y Limitaciones de la Investigación.....	8
2. Capítulo II. La Empresa	10
2.1 Antecedentes de la Empresa.....	10
2.2 Descripción del Negocio	12
2.3 Ciclo de vida del producto.....	15
2.4 Estructura Organizacional de la Empresa.....	17
2.5 Situación de mercado y financiera actual de la industria	19
3. Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la empresa.....	23
3.1 Visión	23

3.1.1	Visión actual de la empresa.....	23
3.1.2	Análisis de la Visión Actual.....	23
3.1.3	Matriz de Visión propuesta para la empresa	24
3.1.4	Visión Propuesta.....	24
3.2	Misión.....	24
3.2.1	Misión actual de la empresa	24
3.2.2	Análisis de la Misión Actual	25
3.2.3	Elementos de la Misión propuesta para la empresa.....	25
3.2.4	Misión propuesta	26
3.3	Valores.....	26
3.3.1	Valores actuales de la empresa.....	26
3.3.2	Análisis de los valores actuales	27
3.3.3	Elementos de los valores propuestos para la empresa.....	27
3.3.4	Valores propuestos	28
3.4	Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	28
4.	Capítulo IV. Análisis Externo	30
4.1	Tendencia de las variables del entorno.....	30
4.1.1	Análisis político-gubernamental.....	30
4.1.2	Análisis económico	31
4.1.3	Análisis legal	35
4.1.4	Análisis socio cultural	37

4.1.5 Análisis tecnológico	45
4.1.6 Análisis ecológico	46
4.2 Impacto en Clientes/Proveedores de cada una de las Variables del Entorno	47
4.3 Efecto de la empresa en cada una de las variables del entorno	50
4.4 Oportunidades y amenazas	52
4.5 Matriz de evaluación de los Factores Externos – EFE	54
5. Capítulo V. Análisis de la Industria	55
5.1 Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).....	55
5.1.1 Demanda del sector	55
5.1.2 Oferta del sector	57
5.2 Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria	60
5.2.1 Amenaza de productos sustitutos	60
5.2.2 Amenaza de competidores potenciales.....	61
5.2.3 Poder de negociación de los clientes	63
5.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	64
5.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	65
5.3 Matriz de atraktividad de cada una de las Cinco Fuerzas.....	67
5.4 Análisis del grado de atraktividad de la Industria	70
5.5 Matriz del Perfil Competitivo MPC	71
6. Capítulo VI. Análisis Interno	74
6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	74

6.2	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	78
6.3	Benchmarking y comparación con líderes de la industria.....	79
6.4	Determinar las competencias de la empresa.....	81
6.5	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	83
6.6	Fortalezas y Debilidades.....	83
6.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI.....	84
7.	Capítulo VII. Formulación de objetivos y diseño de estrategias.....	85
7.1	Alcance y Planeamiento de los Objetivos Estratégicos.....	85
7.1.1	Objetivos Estratégicos	85
7.1.2	Análisis de los objetivos estratégicos	86
7.2	Diseño y Formulación de Estrategias	86
7.2.1	Modelo Océano Azul.....	86
7.2.1.1	Lienzo de la estrategia actual de la empresa	87
7.2.1.2	Lienzo de la estrategia de la industria.	89
7.2.1.3	Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).	89
7.2.1.4	Lienzo de la nueva estrategia considerada	90
7.2.2	Matrices de formulación de estrategias	92
7.2.2.1	Matriz FODA.	92
7.2.2.2	Matriz PEYEA.	96
7.2.2.3	Matriz Interna- Externa.	97
7.2.2.4	Matriz Boston Consulting Group.	98

7.2.2.5	Matriz de la Gran Estrategia.....	100
7.3	Resumen de las Estrategias Formuladas.....	101
8.	Capítulo VIII. Selección de la Estrategia	103
8.1	Método de factores estratégicos clave.....	103
8.1.1	Criterios de selección	103
8.1.2	Matriz de selección.....	105
8.2	Método de escenarios	105
8.2.1	Descripción de escenarios considerados	106
8.2.2	Comparación de Estrategias con escenarios.....	107
8.3	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica _ MCPE.....	107
8.4	Descripción de la Estrategia Seleccionada.....	110
8.5	Descripción de la Estrategias Contingentes	110
9.	Capítulo IX. Implantación de la Estrategia	112
9.1	Mapa de la Estrategia	112
9.2	Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia	113
9.3	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	114
9.4	Metas para cada uno de los Objetivos Específicos.....	116
9.5	Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos.....	117
9.6	Responsable de cada una de las iniciativas	121
9.7	Presupuesto para cada una de las iniciativas	122
9.8	Cronograma de cada una de las iniciativas.....	125

10. Capítulo X. Evaluación	127
10.1 Evaluación Cualitativa	127
10.1.1 Criterios de Evaluación	127
10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios	127
10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia.....	129
10.2.1 Proyección de Estados de Resultados (actual y con estrategia)	129
10.2.2 Balance General (situación actual y con la nueva estrategia)	134
10.2.3 Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).....	138
10.2.4 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia).....	139
10.2.5 Determinación del COK y WACC	140
10.2.6 Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).....	141
11. Conclusiones y recomendaciones.....	145
Conclusiones	145
Recomendaciones	147
Referencias.....	149
12. Apéndices	156
12.1 Apéndice A. Carta de aprobación de acceso a la información	156
12.2 Apéndice B. Ficha técnica de <i>Focus Group</i> a trabajadores del IPOT	157
12.3 Apéndice C. Ficha técnica entrevista al Gerente General del IPOT	160
12.4 Apéndice D. Ficha técnica entrevista al Presidente IPOT.....	164
12.5 Apéndice E. Ficha técnica entrevista a Accionista del IPOT	169

12.6	Apéndice F. Ficha técnica entrevista a Experto del Sector (1).....	173
12.7	Apéndice G. Ficha técnica entrevista a Experto del Sector (2).....	177
12.8	Apéndice H. Resumen de encuesta a expertos externos de la especialidad de Ortopedia y Traumatología.....	182
12.9	Apéndice I. Ficha técnica de encuestas a No Clientes	187
12.10	Apéndice J. Ficha técnica encuestas a Clientes de IPOT	194
12.11	Apéndice K. Ficha técnica encuestas a médicos del IPOT	203

Lista de Figuras

Figura 1 Ubicación del IPOT - Clínica Ricardo Palma (IPOT).....	10
Figura 2 Calificación de datos significativos 2020 Clínica Ricardo Palma.....	11
Figura 3 Ciclo de vida del producto.....	15
Figura 4 Ciclo de Vida del Producto- IPOT, periodo 2011-2020.....	16
Figura 5 Estructura organizacional de IPOT vigente, año 2020.....	17
Figura 6 Actividad asistencial CRP, desglosada porcentualmente por financiador ...	21
Figura 7 Evolución de la actividad asistencial global 2007-2019 de la CRP	22
Figura 8 Variación interanual del PBI 2018-2020 con proyección al 2025	32
Figura 9 Variación interanual de la Inflación en Perú 2016-2021.....	33
Figura 10 Fluctuación del dólar y proyección estimada a dic.22	34
Figura 11 Tasa de referencia del BCR en (%)	35
Figura 12 Crecimiento poblacional y esperanza de vida Perú 2020 y 2070.....	38
Figura 13 Niveles Socioeconómicos 2019 vs. 2020 en Lima Metropolitana	39
Figura 14 Masa salarial de los trabajadores limeños	42
Figura 15 Cadena de valor del IPOT	74
Figura 16 Benchmarking del IPOT, según factores críticos de éxito	80
Figura 17 Océano rojo del IPOT.....	88
Figura 18 Lienzo de la estrategia de la Industria	89
Figura 19 Lienzo de la industria con factores propuestos de IPOT	91
Figura 20 Comparativo océano rojo y océano azul del IPOT.....	92
Figura 21 Matriz Peyea del IPOT	97
Figura 22 Matriz Interna-Externa del IPOT.....	98
Figura 23 Ventas de clínicas privadas 2019 traumatología y ortopedia	99
Figura 24 Matriz Boston Consulting Group del IPOT.....	100

Figura 25 Matriz de la Gran Estrategia.....	101
Figura 26 Perspectivas que interactúan en el mapa del Balanced Scorecard	112
Figura 27 Mapa de la Estrategia del IPOT.....	113

Lista de Tablas

Tabla 1 Ventas Netas en soles del IPOT, años 2011 al 2020	16
Tabla 2 Características que debe contener la misión	25
Tabla 3 Valores actuales y propuestos de IPOT	28
Tabla 4 Alineamiento Estratégico de la misión y visión con los valores	29
Tabla 5 Crecimiento Poblacional Perú, periodo 2015-2025	37
Tabla 6 Población afiliada a algún tipo de seguro de salud: Perú 2005-2019	40
Tabla 7 Evolución de afiliaciones según IAFAS 2015-2019.....	41
Tabla 8 Ingreso promedio mensual, según sexo y grupo etario en Lima Met.	41
Tabla 9 Impacto de clientes /proveedores de IPOT en variables del entorno.....	47
Tabla 10 Impacto de la empresa en variables del entorno	50
Tabla 11 Oportunidades y amenazas IPOT	52
Tabla 12 Matriz de evaluación de Factores Externos EFE de IPOT	54
Tabla 13 Porcentaje de población que busca atención médica	56
Tabla 14 Cantidad de afiliados 2019-2020 a las IAFAS pre-pagas.....	57
Tabla 15 Gasto destinado al Sector Salud 2007-2019	58
Tabla 16 Clínicas y redes empresariales a las que pertenecen.....	59
Tabla 17 Ranking de Entidades Prestadoras de Salud 2019	60
Tabla 18 Amenaza de los productos sustitutos	67
Tabla 19 Amenaza de competidores	68
Tabla 20 Poder de negociación de clientes	68
Tabla 21 Poder de negociación de los proveedores	69
Tabla 22 Rivalidad entre competidores	69
Tabla 23 Nivel de atractividad de la Industria- IPOT	70
Tabla 24 Factores competitivos de la Industria - IPOT	70

Tabla 25	Matriz de perfil competitivo MPC - IPOT.....	73
Tabla 26	Indicadores de las actividades de la cadena de valor del IPOT	78
Tabla 27	Benchmarking de IPOT con indicadores propuestos.....	80
Tabla 28	Recursos y capacidades del IPOT en base a los factores críticos de éxito ..	82
Tabla 29	Matriz VRIO del IPOT	83
Tabla 30	Fortalezas y debilidades identificadas del IPOT.....	83
Tabla 31	Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI del IPOT	84
Tabla 32	Lienzo de la estrategia actual del IPOT	87
Tabla 33	Tabla de factores de la estrategia actual de IPOT.....	88
Tabla 34	Matriz de eliminar, reducir, incrementar y crear del IPOT	90
Tabla 35	Tabla de factores de la nueva estrategia considerada de IPOT.....	90
Tabla 36	Matriz FODA del IPOT	93
Tabla 37	Posición estratégica interna de IPOT.....	96
Tabla 38	Crecimiento anual de clínicas privadas	98
Tabla 39	Participación relativa del mercado de principales empresas del sector	99
Tabla 40	Tabla resumen de las estrategias por cada matriz.....	102
Tabla 41	Matriz de selección según criterios cuantitativos - IPOT	105
Tabla 42	Comparación de estrategias con escenarios - IPOT.....	107
Tabla 43	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	108
Tabla 44	Objetivos Específicos del IPOT.....	114
Tabla 45	Indicadores para cada objetivo específico del IPOT	115
Tabla 46	Metas para cada objetivo específico del IPOT	116
Tabla 47	Iniciativas de los objetivos específicos del IPOT	117
Tabla 48	Responsables de las iniciativas de IPOT	121
Tabla 49	Presupuesto estimado para cada iniciativa del IPOT.....	123

Tabla 50 Cronograma de las iniciativas IPOT	125
Tabla 51 Tasa de crecimiento estimado de ventas del IPOT	130
Tabla 52 Estado de Ganancia y Pérdidas IPOT, proyectado sin estrategia	131
Tabla 53 Estado de Ganancia y Pérdidas IPOT, proyectado con estrategia	133
Tabla 54 Utilidades proyectadas con estrategia y sin estrategia - IPOT.....	134
Tabla 55 Balance General proyectado sin estrategia – IPOT	135
Tabla 56 Balance General proyectado con estrategia - IPOT	137
Tabla 57 Flujo de efectivo sin estrategia – IPOT	138
Tabla 58 Flujo de efectivo con estrategia – IPOT	139
Tabla 59 Determinación del COK	140
Tabla 60 Determinación del WACC.....	140
Tabla 61 Cálculo del VAN y TIR.....	141
Tabla 62 Cálculo de Ratios sin estrategia – IPOT	143
Tabla 63 Cálculo de Ratios con estrategia – IPOT	144

Introducción

El presente trabajo desarrolla un análisis estratégico de la gestión operativa y financiera del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (IPOT) - Clínica Ricardo Palma, con el fin de formular estrategias y una propuesta de valor, alineadas a una visión de desarrollo y ordenamiento de la empresa, con resultados competitivos y rentables. Adicionalmente, el plan estratégico propuesto deberá permitir que la empresa logre desarrollar actividades para incrementar su participación de mercado y lograr un mejor posicionamiento para los clientes.

Capítulo I: Generalidades

En el primer capítulo se presentan los antecedentes y problemática del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología - IPOT, las motivaciones para emprender el presente plan estratégico, los objetivos generales y específicos así como el ámbito, alcance del trabajo, y sus limitaciones.

Capítulo II: La empresa

En este capítulo, se describen los antecedentes y evolución de la empresa, la descripción del negocio actual, de su cultura y estructura organizacional. Asimismo, se describe la situación del mercado y situación financiera de la industria en general.

Capítulo III: Formulación de visión, misión, valores y objetivos de la empresa

En el tercer capítulo se exponen la visión, misión y valores del IPOT, así como la manera como están alineadas estratégicamente la misión, la visión y los valores con relación a sus objetivos.

Capítulo IV: Análisis externo

En este capítulo, se evalúan las variables del entorno en que opera el IPOT incluyendo un análisis del macroentorno y el microentorno; así como el impacto y las tendencias

relevantes a futuro de la institución. Se mencionan las oportunidades y amenazas y se formula la Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.

Capítulo V: Análisis de la industria

En este capítulo se analiza la descripción de la industria donde opera el IPOT, así como se examina y analiza las fuerzas competitivas. Asimismo, se muestra la matriz de perfil competitivo comparando al IPOT con empresas de la competencia y el grado de atraktividad de este sector.

Capítulo VI: Análisis interno

En este capítulo, se describen las actividades de la cadena de valor del Instituto y sus indicadores, se desarrolla un Benchmarking y se compara con otra empresa líder las ventajas competitivas de manera cuantitativa y cualitativa. En base a sus fortalezas y debilidades, se establece la matriz de evaluación de los factores internos EFI.

Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

Se expone el alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos del plan estratégico, así como el diseño y formulación de las estrategias más adecuadas, como alternativas de solución a la problemática expuesta.

Capítulo VIII: Selección de las estrategias

En este capítulo se realiza la selección de la estrategia idónea para afrontar los problemas del IPOT, a través de las principales matrices estratégicas en base a la información del macro entorno, micro entorno, la situación actual del Instituto y sus competidores.

Capítulo IX: Implantación de la Estrategias

Este capítulo plantea el proceso de implementación del plan estratégico, así como las nuevas políticas y procedimientos a implementar, metas, indicadores, responsables y cronograma.

Capítulo X: Evaluación

Finalmente, en este capítulo se evaluarán las estrategias desde el punto de vista cualitativo y financiero, a fin de determinar si éstas agregan valor a la empresa, cumpliendo los objetivos planteados.

En la evaluación cualitativa se utilizan criterios como según Rumelt y en la evaluación financiera se usan los métodos del VAN y del TIR de los flujos proyectados comparados considerando la situación actual y la implementación de la estrategia a fin de determinar si la nueva estrategia agrega valor financiero.

Conclusiones y recomendaciones

Finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones del presente plan estratégico.

Capítulo I: Generalidades

En este capítulo, se abordarán los antecedentes más resaltantes sobre el contexto del desarrollo de la empresa Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología –Clínica Ricardo Palma (IPOT), partiendo del concepto de traumatología y ortopedia.

1.1 Antecedentes

El IPOT, fue fundado en el 2011, es una empresa que pertenece al sector salud, en las especialidades de ortopedia y traumatología, que principalmente brinda servicios de atención ambulatoria en consultorios médicos.

Al respecto, no se han identificado investigaciones similares en el sector salud, no obstante que se han revisado diversos repositorios académicos. Sobre la temática de la misma especialidad, lo más cercano que se ha encontrado son los siguientes trabajos:

- Tesis de postgrado - Executive MBA de la Universidad San Ignacio de Loyola, sobre un Plan Estratégico 2019- 2021 para las unidades de negocio de consultas primarias, exámenes auxiliares y cirugía de la empresa Instituto Oftalmosalud SAC., empresa líder en el mercado para tratamiento de afecciones oftalmológicas; en la cual, se plantea gestionar estrategias específicas para su crecimiento futuro, aprovechando el posicionamiento y equipo médico de prestigio (Granda & Salazar, 2019).
- Tesis de Maestría en Administración de Negocios de CENTRUM Católica sobre un Planeamiento Estratégico para la Clínica Maison de Santé, elaborada en el 2019, que presenta un panorama amplio sobre el sector salud con la propuesta que la clínica sea reconocida como un destacado nosocomio en Lima Metropolitana, logrando un posicionamiento y cobertura con especialidades médicas y equipo médico idóneos en un ambiente laboral responsable; y estableciendo programas accesibles de acuerdo con el perfil de salud, economía y edad de sus pacientes. (Cuadros & Rodríguez, 2019)

Respecto al tema de la especialidad de Traumatología y Ortopedia, Silberman y Varaona (2018) explican que: “La ortopedia es la rama de la medicina que se ocupa de las enfermedades del aparato locomotor, mientras que la traumatología se ocupa de las lesiones provocadas por noxas físicas” (p.3).

Ortopedia proviene de las palabras griegas orthos: recto o derecho y paids: niños; inicialmente se focalizó en las afecciones del crecimiento de los niños; actualmente incluye la investigación, conservación, restitución y desarrollo de la forma y funciones de las extremidades, columna vertebral y estructuras relacionadas, por métodos médicos, quirúrgicos y físicos (Del Sel, De Paoli, Scaramuza y Banchero, 1964).

Traumatología deviene también del griego trauma: herida y logos: tratado; es la rama de la medicina encargada del tratamiento de las lesiones del sistema locomotor humano, especialmente las que requieren cirugía o prótesis, tumores óseos, hernias discales, escoliosis, luxaciones y fracturas de huesos, así como lesiones de tendones y ligamentos.

En el Perú, la especialidad de ortopedia y traumatología se ha expandido notablemente en las últimas décadas en establecimientos de salud públicos y privados. Los médicos traumatólogos se desempeñan tanto en atenciones ambulatorias, procedimientos tópicos o en intervenciones quirúrgicas; incluyendo aplicación de infiltraciones, inmovilizaciones óseas con férulas o yesos, reconstrucción de tejidos, reparación de meniscos, artroscopias (USAMEDIC, 2020) y otros procedimientos que van evolucionando tecnológicamente; así mismo, pueden especializarse en ramas enfocadas a columna vertebral, hombro, codo, pie y tobillo, entre otras.

Actualmente el IPOT, es una empresa dedicada a brindar servicios de salud médica integral en ortopedia y traumatología, tanto a pacientes particulares, como a pacientes asegurados por empresas prestadoras de servicios EPS y programas de salud de la Clínica Ricardo Palma, a través de las siguientes líneas de negocio:

- a. Servicios Médicos: consultas ambulatorias, guardias médicas y procedimientos.
- b. Alquiler de ambientes de tópico.
- c. Alquiler de equipos quirúrgicos.
- d. Venta y alquiler de artículos ortopedia.

Los servicios de hospitalización, cirugías mayores, emergencia, y otros servicios auxiliares, son suministrados por la Clínica Ricardo Palma en sus instalaciones, como socio estratégico, que a su vez provee de pacientes asegurados al IPOT.

En relación con el personal médico, el personal administrativo parece ser excesivo, dado que en planilla son alrededor de 13 personas, y adicionalmente, hay personal que provee la Clínica Ricardo Palma; los médicos están contratados por servicios de 4ta categoría.

A la fecha, el IPOT ha realizado diversas acciones aisladas para mantener un balance con un rendimiento aceptable, así como competitividad en costos; sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, no se lograron los resultados esperados, los resultados financieros del año 2019 estuvieron por debajo de lo esperado. Mientras que las líneas de negocio que manejaba el Instituto de Ortopedia y Traumatología (IOT), que está siendo absorbido por el IPOT, presentaron ingresos operacionales con utilidades negativas. (Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología - Clínica Ricardo Palma [IPOT], 2020). Estas cifras son producto de los altos gastos de administración y las retenciones por parte de la Clínica Ricardo Palma, que contrasta con la producción de servicios médicos. De igual manera, la empresa no cuenta con una estrategia de marketing definida para la venta y alquiler de artículos de ortopedia y ha distraído su visión de desarrollo a futuro y propuesta de valor.

Este panorama, sumado al contexto de la pandemia por el COVID-19, que redujo considerablemente la cantidad de pacientes desde el segundo trimestre del 2020, muestra la necesidad de superar esta vulnerabilidad a corto plazo.

1.2 Definición del Problema

El Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT), brinda servicios en la especialidad de ortopedia y traumatología a pacientes particulares y asegurados en la ciudad de Lima; así como, servicios médicos complementarios. A la fecha funciona con más de 30 médicos de reconocido prestigio y mantiene un vínculo societario con la Clínica Ricardo Palma. Sin embargo, en los últimos años, la operación de esta empresa se ha estancado, casi sin rentabilidad, observándose la carencia de una clara perspectiva de crecimiento de la empresa a mediano plazo, que se refleja en: (a) débil planeamiento y control financiero, (b) limitada gestión en la experiencia del paciente (c) complicado flujo de procesos sin indicadores de productividad, (d) débil posicionamiento en el mercado con limitado uso de canales de difusión, (e) falta de enfoque de desarrollo organizacional; lo cual demuestra la necesidad de un plan estratégico adecuado para el ordenamiento, mantenimiento y crecimiento del negocio.

1.3 Justificación del Proyecto

Con base a lo expuesto, la relevancia de un plan estratégico adecuado se vuelve primordial para poder ordenar y darle rumbo de crecimiento a la organización, el cual debe incluir una evaluación financiera, organizacional, cultural y comercial para determinar la solidez y solvencia financiera, el tamaño de la organización y definir sus valores y propósitos.

Así también, se requiere identificar cuáles son las oportunidades comerciales que llevarán a tomar mejores decisiones estratégicas, orientadas a lograr los objetivos de crecimiento definido; y finalmente, plantear una propuesta de valor orientada a mejorar su sistema administrativo que contribuirá a incrementar los márgenes de ganancia, optimizará los procesos internos y determinará estrategias para el crecimiento del negocio; con la meta de ser un instituto de excelencia en ortopedia y traumatología en el Perú.

El plan estratégico propuesto permite aplicar las metodologías y conocimientos adquiridos en la Maestría, al analizar, evaluar y plantear alternativas de solución a los problemas detectados de la empresa, así mismo, enfocar su visión comercial a futuro. Los resultados del estudio sirven de referentes para la investigación de casos similares por empresarios, inversionistas o profesionales del sector salud.

1.4 Objetivo General y Específicos

Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico 2021-2025 para el Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT), alineado con los valores y cultura institucionales, para lograr un crecimiento de ventas y generar mayor rentabilidad, con una estructura organizacional acorde con las operaciones.

Objetivos específicos

- a. Evaluar los valores y propósitos institucionales como base del Plan Estratégico.
- b. Realizar una auditoría de los procesos operativos, comerciales y financieros del IPOT.
- c. Proponer estrategias para el desarrollo o ampliación de las líneas de negocios existentes, periodo 2021-2025.
- d. Formular recomendaciones para mejorar el posicionamiento en el mercado, periodo 2021-2025.
- e. Elaborar una proyección financiera para las estrategias propuestas en el Plan Estratégico, para el periodo 2021-2025.

1.5 Alcance y Limitaciones de la Investigación

Alcance

El alcance del presente trabajo de investigación, abarca la elaboración de un plan estratégico, para el IPOT para el periodo 2021-2025.

Limitaciones

- a. La información sobre el sector salud pública y privada en el Perú, es muy escasa, no está actualizada y se encuentra dispersa, muy fragmentada.
- b. No existe información ni registros estadísticos actualizados sobre la tasa de participación relativa del mercado de la especialidad de Ortopedia y Traumatología como actividad privada en Perú.
- c. Escasa documentación e información primaria de la empresa, sólo se dispone de información que brinda la gerencia administrativa y personal experto del IPOT.

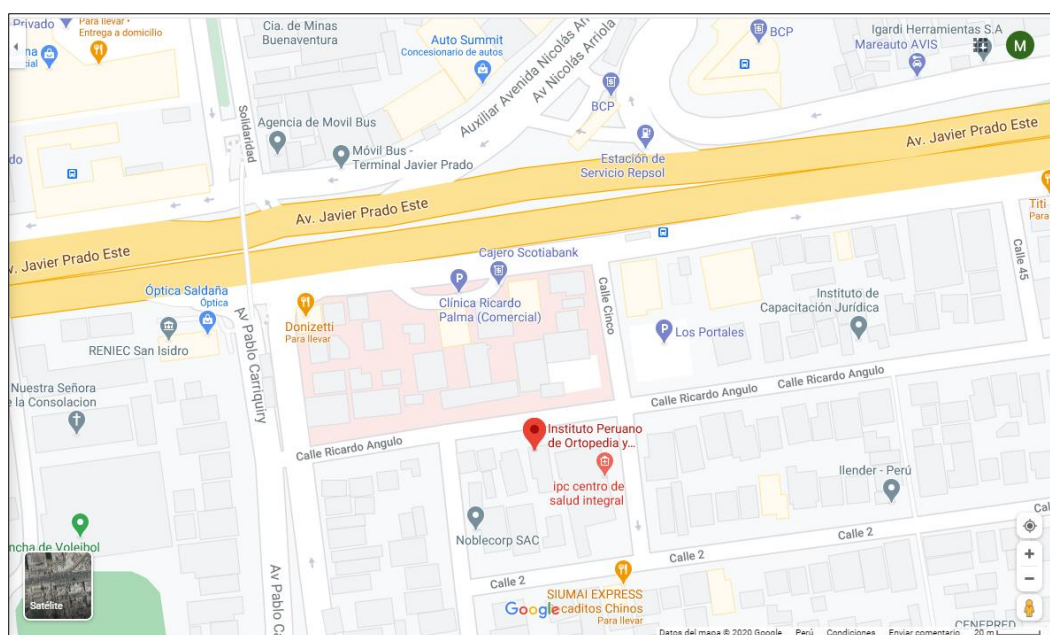
Capítulo II. La Empresa

2.1 Antecedentes de la Empresa

La historia y el funcionamiento del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT), están estrechamente ligados a la Clínica Ricardo Palma, que fue fundada por médicos socios accionistas en 1975; que, a su vez, eran titulares de diversas especialidades médicas. Durante los primeros años, algunos médicos titulares se agruparon y conformaron pequeñas empresas por especialidades médicas para atención ambulatoria y emergencias a través de la Clínica Ricardo Palma.

Bajo este contexto, se creó en 1980, la empresa CDS Traumatólogos Asociados con los doctores Castillo, Delgado y Silva como médicos titulares junto con el Dr. De Las Casas. Al principio funcionó en el piso 10 de la torre de consultorios de la Clínica Ricardo Palma y posteriormente adquirió un predio de dos pisos ubicado en la calle detrás de la clínica, como se muestra en la figura 1, mostrando significativo éxito (IPOT-CRP, 2018).

Figura 1
Ubicación del IPOT - Clínica Ricardo Palma.



Nota: Google Maps, 2020

Años después, como prolongación de CDS Traumatólogos Asociados, se constituyó una nueva empresa denominada Instituto de Ortopedia y Traumatología “Ricardo Palma” (IOT), dedicada también a la venta y alquiler de artículos de traumatología y ortopedia.

Asimismo, a mediados del año 2000, por razones tributarias, cada médico titular constituyó empresas personales de modalidad SAC o EIRL, funcionando en forma paralela, lo que generó ciertas duplicidades de labores administrativas y demoras en pagos al personal.

En febrero del 2011, se crea el Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología IPOT - Clínica Ricardo Palma, una nueva empresa en Joint Venture con la IOT; como persona jurídica de derecho privado de sociedad anónima cerrada, cuya estructura se compone de una junta de 02 socios titulares, siendo uno de ellos el Director Médico de manera alternada.

Actualmente la Clínica Ricardo Palma (CRP), según el ranking de clínicas y hospitales 2020, elaborado por la revista América Economía (2020), está situada en el primer puesto entre las clínicas peruanas, ver figura 2; y en el puesto 17 en América Latina, seguida por la Clínica Internacional y el CH San Pablo. Ese mismo año, la CRP, logró la acreditación de la Joint Commission International Hospital y obtuvo una calificación con altos estándares de calidad y seguridad en la atención de sus pacientes.

Figura 2

Calificación de datos significativos 2020 de la Clínica Ricardo Palma.



Nota: Extraído del Ranking de Hospitales y Clínicas 2019. (Revista América Economía, 2020)

2.2 Descripción del Negocio

El IPOT, es una empresa dedicada a brindar servicios de salud médica integral en ortopedia y traumatología, tanto a pacientes asegurados como a pacientes particulares, ubicada en el distrito de San Isidro - Lima, Perú, a través de las siguientes líneas de negocio:

- a. Servicios Médicos: consultas ambulatorias, guardias médicas y procedimientos tópicos y/o quirúrgicos. Es el *core business* de la empresa; realizado por los médicos especialistas del staff, quienes tienen determinados horarios de atención en los ambientes de consultorios; algunos de ellos están encargados de realizar guardias médicas en la zona de emergencia de la Clínica Ricardo Palma, según turnos establecidos por la gerencia. Los procedimientos tópicos se realizan en ambientes del IPOT, mientras que los servicios de emergencia, hospitalización, procedimientos quirúrgicos, cirugías mayores, y otros servicios auxiliares, son suministrados en las instalaciones de la Clínica Ricardo Palma, que como socio estratégico, provee de pacientes asegurados al instituto.
- b. Alquiler de ambientes de tópico: El IPOT cuenta con 02 ambientes, ubicados en primer piso, equipados para la atención de procedimientos tópicos como infiltraciones articulares, curaciones, retiro de puntos, vendaje, colocación de yeso, entre otros. El uso de estos ambientes tiene un costo, que se factura a la Clínica Ricardo Palma, para que sea asumido por las empresas aseguradoras correspondientes, en caso el paciente sea asegurado. Los pacientes particulares, asumen su costo.
- c. Alquiler de equipo quirúrgico: el IPOT es propietario de 2 equipos de alta tecnología en el campo quirúrgico, que se encuentran en la Clínica Ricardo Palma. El “Arco en C”, para procedimientos quirúrgicos mínimamente invasivos de la especialidad para transmitir imágenes de rayos-X en tiempo real y el “Artroscopio” dispositivo de fibra óptica para su uso diagnóstico y quirúrgico en las articulaciones. La Clínica Ricardo Palma, paga al

IPOT por el uso de dichos equipos en las diversas operaciones, según tarifa establecida que varía si el paciente es particular o asegurado.

- d. Venta y alquiler de artículos ortopedia: existe demanda de pacientes que desean adquirir o alquilar artículos de ortopedia, como cabestrillos, muletas y férulas, por lo que se dispone de un ambiente con diversos artículos en alquiler y/o venta, con una persona encargada para la atención.

Como se ha señalado, el IPOT, ubicado a espaldas de la Clínica Ricardo Palma, posee una capacidad instalada aparentemente reducida, con 8 consultorios para atención médica ambulatoria equipados con insumos requeridos para la especialidad, 2 tópicos o salas de procedimientos de menor envergadura; y un ambiente para la venta de artículos ortopédicos.

Los doctores J. Castillo y D. Delgado, son socios fundadores del IPOT y además accionistas de la Clínica Ricardo Palma; asimismo, cada uno es titular de un contrato de trabajo suscrito con la Clínica Ricardo Palma como locación de servicios médicos; y en dicho marco contractual, han acreditado al IPOT como empresa operadora de dicho contrato, para poder realizar las prestaciones de salud. El IPOT cuenta con independencia administrativa, para gestionar y adoptar las decisiones más adecuadas a sus fines y proyectos empresariales, dentro de las normas de derecho común.

El IPOT, como empresa de los referidos socios, cuenta con facultades para subcontratar con terceros, la prestación de servicios médicos de la especialidad de Traumatología y Ortopedia, para cubrir la atención que requieran pacientes de la Clínica Ricardo Palma, por empresas aseguradoras o Plan Salud; así como también, para pacientes particulares; por lo cual, la contratación de los médicos especialistas del staff, se da a través de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL) por locación de servicios.

A través de los años, se han incorporado 32 médicos especialistas, quienes previamente tuvieron que contar con el visto bueno de la Clínica Ricardo Palma.

Según el organigrama del IPOT, se tiene una significativa carga administrativa, a la que se suma un servicio de secretarías y un “admissionista” externo que brinda la Clínica Ricardo Palma. No se evidencian manuales de organización, mapa de procesos, instrumentos de gestión, ni datos de desempeño de los trabajadores administrativos.

En el aspecto financiero, se ha tratado de mantener un balance con rendimiento aceptable, así como competitividad en costos; sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, no se lograron los resultados esperados; si bien, en el año 2019 el IPOT tuvo ventas netas por s/. 3'577,249 soles con una utilidad de s/. 259,303 después de impuestos; cabe señalar que las líneas de negocio que manejaba el IOT, actualmente absorbidas por el IPOT, presentaron ingresos operacionales de s/. 553,783 soles con una utilidad negativa de (s/.117, 611 soles). (2020). Estas cifras son producto de los altos gastos de administración y costo de ventas, lo cual contrasta con el aumento de producción de servicios médicos.

Además, existen retenciones a los servicios médicos, que efectúa la Clínica Ricardo Palma, con un desfase promedio de tres a cuatro meses para que efectúe el pago respectivo; y, se dan ocasiones en que las empresas aseguradoras no reconocen completamente los servicios ni los procedimientos médicos. El IPOT, luego abona un porcentaje a favor de cada empresa individual de los médicos del staff por sus atenciones, el cual difiere si son pacientes asegurados o pacientes particulares.

De igual manera, la empresa no cuenta con estrategia de marketing definida para la venta y alquiler de artículos de ortopedia; y ha distraído su visión de desarrollo a futuro y propuesta de valor.

Este panorama, sumado al contexto de la pandemia por el COVID-19, que redujo considerablemente la cantidad de pacientes, por lo tanto, de ingresos en 40% (Holding Médico CRP, 2021), muestra la necesidad de superar esta vulnerabilidad a corto plazo.

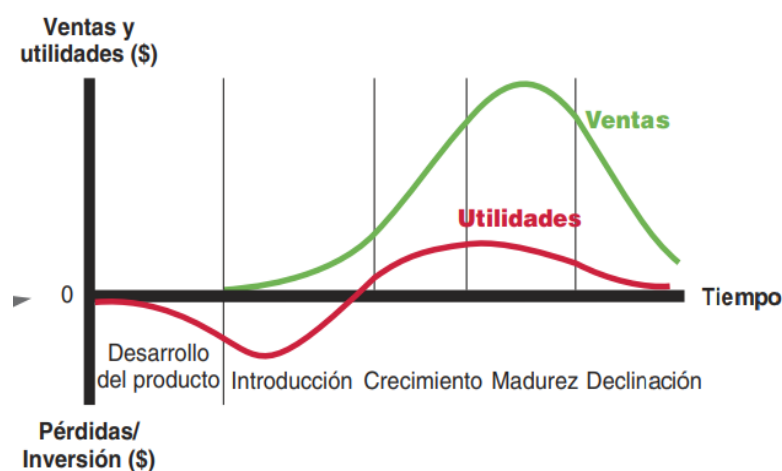
2.3 Ciclo de vida del producto

Santesmases, Sánchez de Dusso y Kosiak de Gesualdo (2014), afirman que “El ciclo de vida del producto es el proceso cronológico que transcurre desde el nacimiento o lanzamiento de un producto al mercado hasta su muerte o desaparición” (p. 444).

Según lo referido por Kotler y Armstrong (2013), el ciclo de vida del producto cuenta con 5 etapas, como se muestra en la figura 3, que se caracterizan:

- a. Desarrollo del producto: se encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto, las ventas aún son cero y los costos de inversión de la empresa aumentan.
- b. Introducción: el crecimiento de ventas es lento, el producto es recién lanzado al mercado. Las utilidades son inexistentes debido a los fuertes gastos de introducción del producto.
- c. Crecimiento: periodo de rápida aceptación en el mercado y utilidades crecientes.
- d. Madurez: periodo de desaceleración en el crecimiento de las ventas, el producto ha logrado la aceptación por la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o declinan por crecientes desembolsos de marketing para defender al producto contra la competencia.
- e. Declinación: las ventas caen y las ganancias disminuyen de manera drástica.

Figura 3
Ciclo de vida del producto



Nota: Adaptado de “Fundamentos del Marketing” por Kotler, P. y Armstrong, G., 2013, p. 242.

En ese sentido y de acuerdo a lo observado en la tabla 1, el IPOT se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que sus ventas han venido incrementándose sostenidamente, es decir que el servicio que ofrece, ha logrado la aceptación por sus clientes.

Tabla 1

Ventas Netas en soles del IPOT, años 2011 al 2020

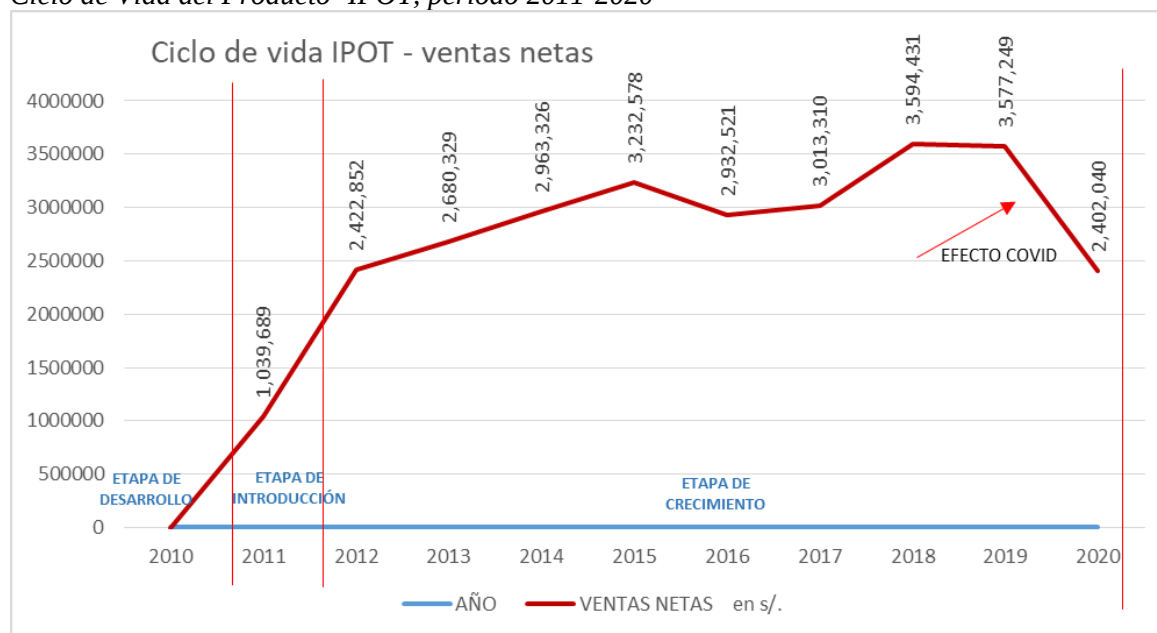
	AÑO	VENTAS NETAS en s/.
1	2011	1,039,689
2	2012	2,422,852
3	2013	2,680,329
4	2014	2,963,326
5	2015	3,232,578
6	2016	2,932,521
7	2017	3,013,310
8	2018	3,594,431
9	2019	3,577,249
10	2020	2,402,040

Nota: información elaborada en base a los datos proporcionados por IPOT.

Asimismo, de la figura 4 se puede observar el desarrollo del ciclo de vida del producto del IPOT, que incluye el efecto de la pandemia COVID-19, que ha impactado en el año 2020 de manera negativa.

Figura 4

Ciclo de Vida del Producto- IPOT, periodo 2011-2020



Nota: se puede apreciar el efecto COVID durante el año 2020. Los datos han sido proporcionados por IPOT.

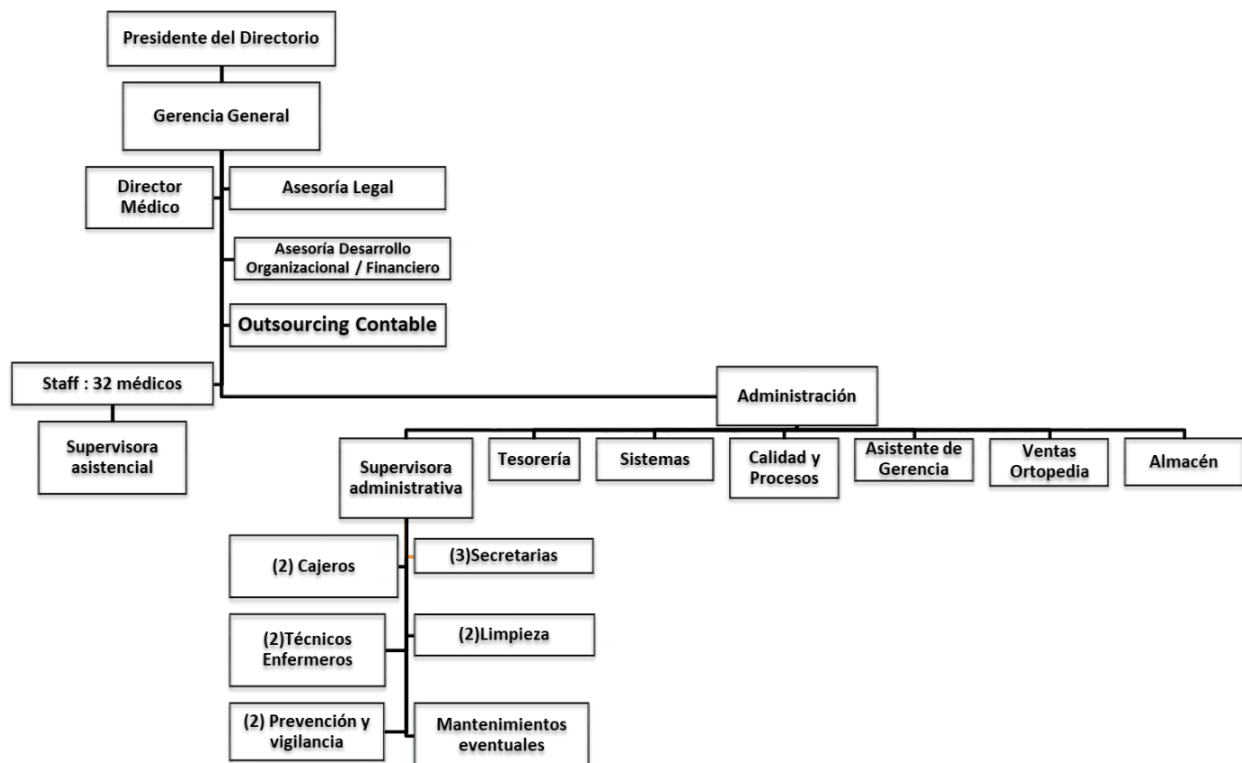
2.4 Estructura Organizacional de la Empresa

Es la forma de disposición interna y administrativa de una empresa. Esto incluye el reparto del trabajo y responsabilidades en áreas o departamentos que oriente las decisiones para aprovechar las oportunidades comerciales de crecimiento del negocio, alineado con los valores y cultura de la organización, con mayor rentabilidad, control de gastos, y una estructura organizacional acorde al tamaño de las operaciones.

David (2013) señala que “la función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad" (p.102).

Cada empresa tiene su estructura organizacional propia. Es posible modificarla y adaptarla a nuevos escenarios y necesidades, aunque eso suele implicar grandes cambios y remodelaciones. En la figura 5 se muestra la estructura Organizacional del IPOT.

Figura 5
Estructura organizacional de IPOT vigente, año 2020



La Estructura Organizacional del IPOT está encabezada por el Presidente de la Junta de Accionistas, quienes en conjunto, deben definir el rumbo de la Institución.

Seguidamente, se encuentra la Gerencia General, cuya función es ejecutar los planes y proyectos establecidos por el Presidente y la Junta de Accionistas; y representar jurídica y comercialmente al IPOT. Así también, controla las labores administrativas de la sociedad en las distintas funciones que realiza el personal.

La Gerencia General, cuenta con el apoyo externo de Asesoría Legal, Asesoría de Desarrollo Organizacional y Financiero y Contabilidad Externa. Asimismo, bajo su mando se encuentra el Departamento de Administración que está compuesto por el siguiente personal:

- 01 Supervisor Administrativo, que monitorea al personal administrativo, de recepción y médico de IPOT; establece y coordina los roles de guardias médicas y cirugías programadas; así como, supervisa el acondicionamiento de instalaciones.
- 01personal de Tesorería, Asistencia de Gerencia, y Ventas y Control de Almacenes, que lo asume la asistente administrativa.
- 01 Analista de Sistemas, procesa honorarios médicos, notas de crédito y reportes varios.
- 01 Analista de Calidad y Procesos, que verifica y valida hojas de tópico clínicas, realiza cuadros diarios, coordina y consulta los cobros con personal de admisión. Revisa planillas de registro de atenciones.
- 02 técnicos enfermeros, que realizan asistencia directa a los médicos en la atención de procedimientos tópicos.
- 01 personal de limpieza y conserjería, que mantienen las áreas limpias, desinfectadas y realiza la conserjería de documentos.
- 01 técnico radiólogo, que mantiene la operatividad del Arco en C y el Artroscopio y apoya a los médicos con su uso.
- 01 cajero, que procesa las transacciones financieras.

- 01 personal de limpieza, recientemente incorporado a planilla.
- 02 personal de seguridad, recientemente incorporado a planilla.

Se tiene personal de apoyo, que es suministrado por la Clínica Ricardo Palma, como es el caso de 3 secretarias como recepcionistas y un cajero-admisionista.

La Gerencia General, mediante un personal supervisor, coordina el staff de 32 médicos traumatólogos; externo a la planilla de IPOT, por contratación de servicios como empresas personales; distribuidos en dos grupos: grupo Castillo y grupo Delgado.

El total de trabajadores en planilla son 15, aparte de los 04 trabajadores que provee la Clínica Ricardo Palma, 03 trabajadores externos y un staff de 32 médicos especialistas. El organigrama es de estructura organizativa horizontal.

2.5 Situación de mercado y financiera actual de la industria

En el Perú, se muestra un sistema de salud fragmentado, debido a su escasa coordinación e integración entre actores de los subsistemas y diferentes regímenes. (Cuba-Fuentes, Romero-Albino, Dominguez, Rojas Mezarina, & Villanueva , 2018).

El sistema está regido por el Ministerio de Salud – MINSA, como ente rector de las políticas del sector salud en beneficio de la salud y el bienestar de la población; mientras que la supervisión y regulación es ejercida por la Superintendencia Nacional de Salud – SUSALUD, entidad con potestad sancionadora. (Presidencia de la República, 2013).

Así mismo, los principales actores comprendidos en el mercado del sector salud son:

- a. Instituciones de Administración de Fondos de Aseguramiento (IAFAS), entidades encargadas de captar y gestionar fondos para el aseguramiento de prestaciones de salud y las coberturas de riesgo de riesgo de sus afiliados.

Las IAFAS públicas corresponden al: Seguro Integral de Salud (SIS), Fondo Intangible Solidario de Salud (FISSAL), Seguro Social del Perú (Essalud) y las IAFAS de las Fuerzas Armadas.

Las IAFAS privadas, comprenden: las EPS (que proveen una cobertura adicional a la cobertura de EsSalud), las empresas de seguros, los autoseguros y las prepagas; las cuales incluyen atención médica ambulatoria, hospitalaria, exámenes médicos, medicinas y tratamientos, según la póliza suscrita.

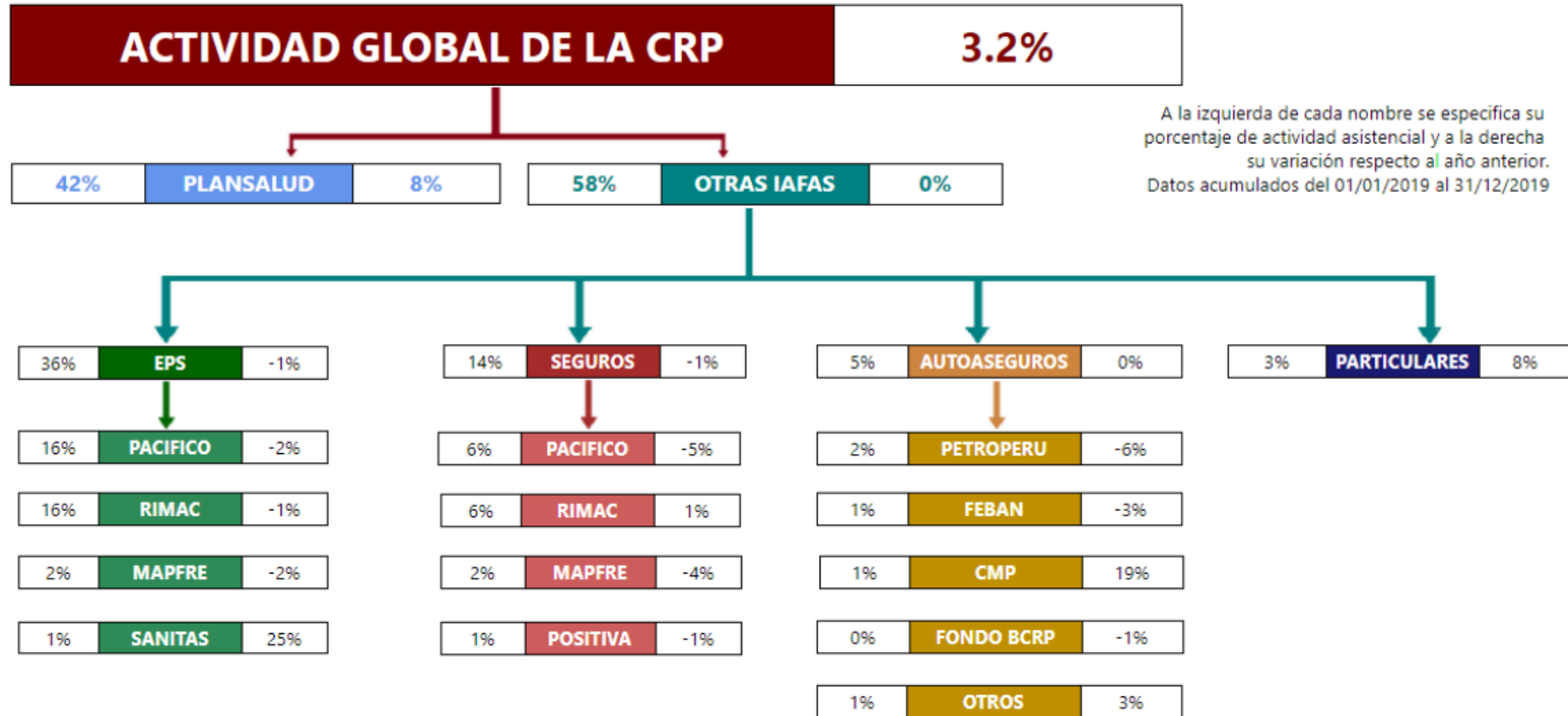
- b. Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS), que brindan el servicio de salud. Por el lado público, conformadas por los hospitales e institutos nacionales y regionales, además de los hospitales de las sanidades de las FF.AA. y PNP; y, por el lado privado lo integran las clínicas, consultorios externos, policlínicos, laboratorios y servicios de diagnóstico por imágenes (Asociación de Clínicas del Perú), entre otros; así como, las asociaciones civiles sin fines de lucro.

Según SUSALUD (RENIPRESS, 2021) a nivel nacional al 2020, existen 25,012 establecimientos de salud y centros de apoyo activos, del cual, el 62.64% (15,668) son privados y el 37.63% (9,344) son públicos.

En el ámbito privado, la Clínica Ricardo Palma, opera tanto como IAFA prepaga integrada, porque cuenta con un sistema de aseguramiento propio denominado Plan Salud, que da cobertura en atención integral médica y quirúrgica, en los servicios de consulta externa, emergencia y hospitalización y, durante el 2019, equivalía al 42% de sus atenciones totales. A su vez, la clínica funciona también como IPRESS, donde está incluido el IPOT y otros grupos de especialidades, para la atención de pacientes asegurados de otras IAFAS (EPS, seguros y autoseguros) y pacientes particulares. Un porcentaje del 3% de pacientes de la Clínica, se atienden de manera particular, como se aprecia en la figura 6.

Figura 6

Actividad asistencial CRP, desglosada porcentualmente por financiador



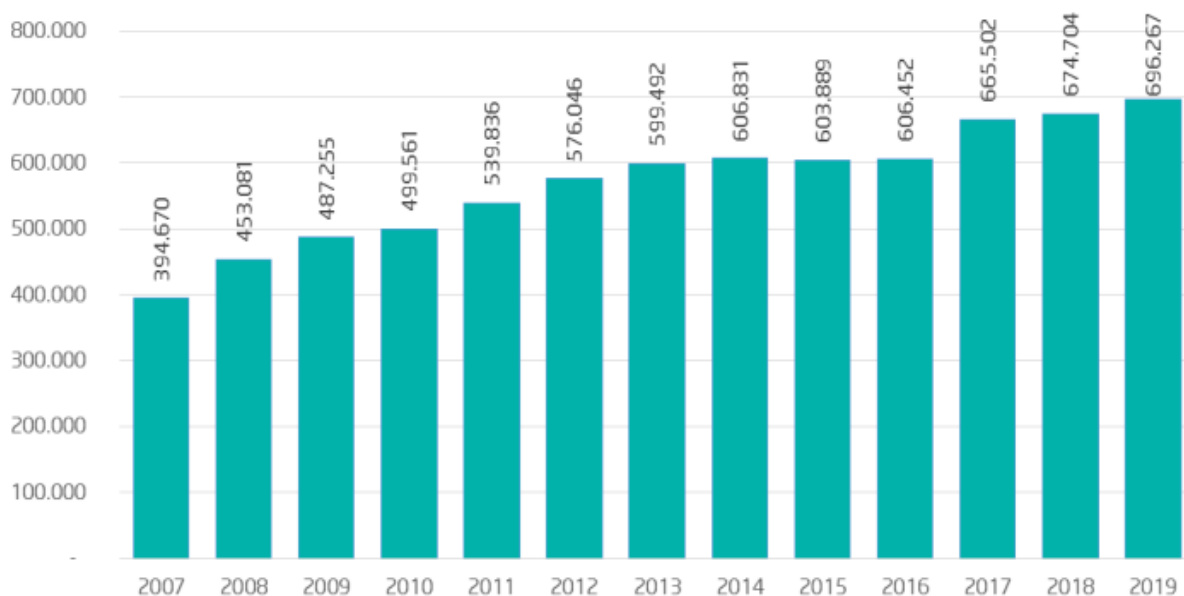
Nota: Los datos corresponden a la actividad asistencial de la Clínica Ricardo Palma, del año 2019. (Clínica Ricardo Palma, 2020)

De acuerdo al reporte de la Clínica Ricardo Palma, su actividad asistencial se venía incrementando en forma progresiva e importante desde el 2007 hasta el 2013. Luego, durante los años 2014 al 2016 el crecimiento fue prácticamente nulo, como se aprecia en la figura 7; debido principalmente, a la aparición de las redes propias de las aseguradoras con la consiguiente derivación de pacientes a sus propias clínicas a través de menores copagos, atenciones a domicilio y planes de aseguramiento que no incluían a la Clínica Ricardo Palma, entre otras medidas (Holding Médico CRP, 2021).

Desde el 2017 al 2019, se retomó un modesto crecimiento de 1.5% promedio anual, debido a una cierta estabilización de las atenciones de las aseguradoras e incremento del Plan Salud, el cual pasó de 38% en el 2017 al 42% en el 2019 y para el 2020 bordea el 45%. El año 2020, se inició positivamente hasta la emergencia sanitaria, que redujo las atenciones totales en un 36%, sobre todo en emergencia y consulta externa.

Figura 7

Evolución de la actividad asistencial global 2007-2019 CRP



Nota: Los datos corresponden a la actividad asistencial de la Clínica Ricardo Palma, del año 2019. (Clínica Ricardo Palma, 2020)

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la empresa

Una correcta definición de la visión y misión de la organización motivará, orientará y facilitará que toda la organización logre sus objetivos, clave para el desarrollo del Plan Estratégico. En el presente capítulo se evaluará, cuestionará y se definirá una propuesta a la visión, misión y valores del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT).

3.1 Visión

De acuerdo a David (2013) una declaración de la visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?” (p.45). Una visión debe ser inspiradora, motivacional, perdurable, corta y de fácil recordación.

3.1.1 Visión actual de la empresa

“Ser el centro de referencia nacional de alta especialización en ortopedia y traumatología, que brinde un servicio integral y de excelencia a sus pacientes, con tecnología de última generación y médicos de prestigio nacional e internacional”.

3.1.2 Análisis de la Visión Actual

La visión del IPOT, como menciona David (2013): “debe responder a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos?. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. La declaración de la visión debe darse antes que la declaración de la misión y tiene que ser breve, constando de preferencia de un solo enunciado y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible” (p.45).

En este caso la visión fue reconfirmada en el último comité gerencial con la participación de los socios accionistas, el gerente general, hijos de los socios y asesores externos; además, la visión es corta, como menciona David, y responde a la pregunta sobre la aspiración de la empresa. Sin embargo, se recomienda que la frase “con tecnología de última

generación y médicos de prestigio nacional e internacional” sea eliminada de la visión porque la frase responde más al cómo lograr dicha visión, lo cual corresponde a la misión.

3.1.3 *Matriz de Visión propuesta para la empresa*

Después de realizar la evaluación y análisis de la visión y tomando las sugerencias de las características que debe tener una visión según David, se propone que el último párrafo sea eliminado, quedando una visión corta, motivacional e inspiradora.

3.1.4 *Visión Propuesta*

En base a lo mencionado en el punto anterior, se propone la siguiente visión: “Ser reconocidos como el centro de referencia nacional de alta especialización en ortopedia y traumatología, que brinde un servicio integral y de excelencia a sus pacientes”.

3.2 *Misión.*

La misión es una declaración del porqué una organización existe, a su vez describe cómo se lograrán cumplir los objetivos de la mencionada organización. Según David (2013), la declaración de la misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la declaración de la razón de ser de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. El IPOT cuenta actualmente con una misión, que también al igual que la visión, fue ratificada en el último comité de gerencia, la cual se procede a evaluar.

3.2.1 *Misión actual de la empresa*

La misión actual del IPOT es: “Brindar a nuestros pacientes, atención especializada en ortopedia y traumatología, de forma eficiente, segura y confiable, con respeto y calidez humana”.

3.2.2 *Análisis de la Misión Actual*

Según David (2013) es importante que la misión contenga los nueve componentes que se detallan líneas abajo. Sin embargo, analizando diversas declaraciones de misión, se ha determinado, que no es indispensable que contenga todas las características mencionadas por David. A continuación, se muestran las características en la tabla 2.

Tabla 2
Características que debe contener la misión

Características de la Misión	lo contiene
1 Clientes	si
2 Productos o Servicios	si
3 Mercados	no
4 Tecnología	no
5 Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	no
6 Filosofía	si
7 Autoconcepto	no
8 Preocupaciones por la imagen pública	no
9 Preocupación por los empleados	no

Nota: Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica” por David, F., 2013, p.51.

3.2.3 *Elementos de la Misión propuesta para la empresa*

Habiendo analizado todas las características que debe tener una declaración de misión, se identifica que la misión actual contiene 3 características de las 9 mencionadas por David (2013); sin embargo, se considera que, alineada a la visión del IPOT y los valores que se mostrarán en los siguiente puntos, se pueden incorporar algunas características importantes adicionales como:

- Indicar que la excelencia en el servicio se logra con la capacitación constante del capital humano.
- La ventaja competitiva se lograría estando a la vanguardia de la tecnología médica; así como, contando con médicos de prestigio nacional e internacional.

3.2.4 *Misión propuesta*

Con lo mencionado anteriormente la misión propuesta sería: “Brindar a nuestros pacientes, atención especializada en ortopedia y traumatología, de forma eficiente, segura y confiable, con respeto y calidez humana; basados en nuestro capital humano y tecnología de vanguardia”.

3.3 **Valores.**

Los valores son la identidad de la organización, se muestra cuál será la filosofía de trabajo y guía de comportamiento de sus colaboradores, indica cómo se desea encaminar sus negocios y relaciones con los grupos de interés. Los valores son el conjunto de principios éticos y profesionales que cada empresa se compromete a seguir, y deben entenderse y analizarse en función a su contexto social, cultural y ámbito sobre el cual la organización tiene influencia.

3.3.1 *Valores actuales de la empresa*

Actualmente la empresa tiene los siguientes valores corporativos, los cuales se analizan:

- a. **Integridad:** “Todos nuestros actos están guiados por la honestidad, el respeto a la verdad y la lealtad a nuestros valores, lo que nos permite ser mejores personas y mejores profesionales”.
- b. **Vocación de servicio:** “Los pacientes son nuestra prioridad, a quienes en todo momento procuramos atender con profesionalismo, calidad y calidez”.
- c. **Respeto:** “Estamos comprometidos a escuchar con atención las opiniones, sugerencias y preocupaciones de nuestros pacientes, a los que debemos total consideración”.
- d. **Responsabilidad:** “Cumplimos de manera adecuada, satisfactoria y consecuente los compromisos adquiridos con nuestros pacientes, con eficiencia y de forma oportuna”.

- e. **Calidad:** “Nos mantenemos en continua capacitación y a la vanguardia de los avances científicos y tecnológicos en ortopedia y traumatología para brindar la mejor atención a nuestros pacientes”.
- f. **Trabajo en equipo:** “Somos un equipo especializado, que trabaja en forma coordinada, proactiva e integrada en beneficio de nuestros pacientes.

3.3.2 *Análisis de los valores actuales*

Después de revisar cada uno de los valores actuales que propone la empresa, encontramos que son coherentes con la propuesta de misión y visión actual, pero se propone añadir un valor adicional, cuya inclusión ayudará a lograr su visión, adicionalmente se cree que los ajustes de conceptos de algunos valores mejorarán la comprensión de los mismos.

3.3.3 *Elementos de los valores propuestos para la empresa*

Los valores propuestos mejorarán la imagen de organización resaltando los siguientes elementos:

- Cómo queremos que los empleados y clientes vean a la organización.
- Cómo queremos que los clientes se sientan con los servicios brindados por la organización.
- Cómo queremos que los empleados guíen su conducta con otros empleados y en la atención a nuestros clientes.
- Qué conductas no son aceptadas dentro de la organización.

Los valores propuestos se mostrarán en la tabla 3, a continuación:

Tabla 3
Valores actuales y propuestos de IPOT

Valores	Actuales	Propuestos
1 Integridad	Todos nuestros actos están guiados por la honestidad, el respeto a la verdad y la lealtad a nuestros valores, lo que nos permite ser mejores personas y mejores profesionales.	Todos nuestros actos están guiados por la honestidad, el respeto a la verdad y la lealtad a nuestros valores, lo que nos permite ser mejores personas y mejores profesionales.
2 Vocación de Servicio	Los pacientes son nuestra prioridad, a quienes en todo momento procuramos atender con profesionalismo, calidad y calidez.	Los pacientes son nuestra prioridad, a quienes en todo momento procuramos atender con profesionalismo, calidad y calidez.
3 Respeto	Estamos comprometidos a escuchar con atención las opiniones, sugerencias y preocupaciones de nuestros pacientes, a los que debemos total consideración.	Estamos comprometidos a escuchar con atención las opiniones, sugerencias y preocupaciones de nuestros pacientes, a los que debemos total consideración.
4 Responsabilidad	Cumplimos de manera adecuada, satisfactoria y consecuente los compromisos adquiridos con nuestros pacientes, con eficiencia y de forma oportuna.	Cumplimos de manera adecuada, satisfactoria y consecuente los compromisos adquiridos con nuestros pacientes, con eficiencia y de forma oportuna.
5 Calidad	Nos mantenemos en continua capacitación y a la vanguardia de los avances científicos y tecnológicos en ortopedia y traumatología para brindar la mejor atención a nuestros pacientes.	Nos preocupamos por superar las expectativas de los servicios de ortopedia y traumatología brindados a nuestros pacientes.
6 Trabajo en equipo	Somos un equipo especializado, que trabaja en forma coordinada, proactiva e integrada en beneficio de nuestros pacientes.	Somos un equipo especializado, que trabaja en forma coordinada, proactiva e integrada en beneficio de nuestros pacientes.
7 Innovación		Buscamos brindarle a nuestros pacientes, lo mejor en tecnología de vanguardia, y los últimos avances científicos en ortopedia y traumatología

Nota: Se ha trabajado con los valores actuales, añadiendo un valor adicional. Los datos han sido obtenidos del portal web del IPOT. (*Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología - Clínica Ricardo Palma [IPOT], 2018*)

3.3.4 Valores propuestos

Los valores propuestos serán: Integridad, vocación de servicio, respeto, responsabilidad, calidad, trabajo en equipo e innovación.

3.4 Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Se realizará la alineación estratégica de la misión y la visión con los valores del IPOT, que se muestra en la tabla 4, a fin de sincronizar los esfuerzos en cumplimiento de sus objetivos propuestos, que son brindar servicios de calidad, de manera eficiente, segura y con

calidez, que permita ser reconocida con un centro de referencia nacional; y, para no perder de vista la visión de la empresa, por parte de los directivos y colaboradores.

Tabla 4

Alineamiento Estratégico de la misión y visión con los valores

Valores	Alineación Estratégica de la Misión	Alineación Estratégica de la Visión
Integridad	Brindar servicios de forma eficiente, segura y confiable muestra la integridad de nuestros valores.	El servicio integral y de excelencia se logra con un personal guiado por la honestidad, respeto y lealtad a nuestros valores.
Vocación de servicio	El servicio con respeto y calidez humana demuestra la vocación de servicio de nuestros colaboradores.	Los pacientes son la prioridad, por lo cual se procura atender con profesionalismo, calidad y calidez.
Respeto	Con el servicio de forma eficiente, segura y confiable, estamos mostrando respeto por nuestros clientes.	El respeto al paciente permitirá lograr excelencia en el servicio y ser reconocidos como un centro de referencia nacional.
Responsabilidad	El brindar servicios confiables, seguros, basados en nuestro capital humano y tecnología de avanzada demuestra responsabilidad.	La responsabilidad en la calidad de la atención al paciente permitirá lograr la misión.
Calidad	Nuestro capital humano y tecnología de avanzada muestra nuestra preocupación por brindarle calidad y excelencia a nuestros pacientes.	La calidad en el servicio va permitir lograr un servicio integral y de excelencia a los pacientes.
Trabajo en Equipo	El nivel de servicio, la confiabilidad y capital humano muestra el trabajo en equipo entre los líderes y los colaboradores.	Solo trabajando en equipo nos va permitir ser considerados un centro de referencia nacional de alta especialización en ortopedia y traumatología.
Innovación	El capital humano y la tecnología de avanzada demuestra nuestra preocupación por la innovación.	Para brindar un servicio de excelencia la innovación debe formar parte del capital humano y la tecnología más avanzada.

Capítulo IV. Análisis Externo

4.1 Tendencia de las variables del entorno

Las variables externas afectan a todas las industrias; por lo que es importante tenerlas identificadas y analizar los impactos positivos o negativos que tengan sobre la organización. A continuación, se analizarán las principales variables externas en los entornos político-gubernamentales, económico, legal, socio-cultural, tecnológico y ecológico, que impactarán en el Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (IPOT), con el fin de aprovechar las oportunidades y afrontar y/o mitigar las amenazas.

4.1.1 *Análisis político-gubernamental*

Durante el último trimestre del 2020, el Perú sufrió una convulsión política, adicional a la crisis sanitaria por el COVID-19. Una larga trama de corrupción que ha involucrado a todos los presidentes democráticamente elegidos desde el año 2000, ha afectado fuertemente la estabilidad política del país hasta hoy. Desde noviembre 2020, luego de la destitución del presidente Martín Vizcarra por parte del Congreso, le sucedieron en la Presidencia de la República: Manuel Merino, quien renunció a la misma, cinco días después ante las presiones sociales; y, Francisco Sagasti quien se mantendrá hasta el 28 de julio del 2021, momento que deberá asumir un nuevo mandatario. Las elecciones serán el 11 de abril y el 06 de junio del 2021, primera y segunda vuelta respectivamente.

El nuevo Presidente del Perú deberá marcar las políticas para generar confianza en los inversionistas. Las perspectivas económicas apuntan a un crecimiento del PBI en el Perú desde el 2021, pero la estabilidad política, tributaria y jurídica también son muy importantes para atraer inversión privada al Perú. Desde los años 90 el Perú pasó a fomentar una economía de libre mercado y se establecieron convenios de estabilidad tributaria y jurídica para incentivar la inversión en el país y éstas continúan aplicándose hasta la actualidad. Pero los riesgos latentes en el Perú son las protestas sociales y problemas de gobernabilidad que preocupan a

los especialistas y se mencionan en diferentes estudios económicos; los problemas de gobernabilidad ya tienen algunos años manifestándose y se espera que desde las próximas elecciones se logre una estabilidad definitiva (BBVA Research, 2021a). De igual manera las protestas sociales deben ser manejadas de manera adecuada para que no impidan el desarrollo económico. Estos factores significan una amenaza porque pueden afectar el índice de riesgo país y el grado de inversión en el país, necesario para generar empleo, demanda y competencia interna.

Adicionalmente desde los años 90, se han firmado varios tratados de libre comercio con la Comunidad Andina (CAN), Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), MERCOSUR, Tratado de Libre Comercio (TLC) con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, Alianza de Pacífico, además de muchos tratados bilaterales con EEUU, China, Japón, Singapur, Australia, entre los más importantes; lo cual se considera una oportunidad por facilitar las importaciones de insumos y artículos médicos.

Las políticas de salud aplicadas han sido, a través de los años, muy deficientes; el Perú invierte cerca del 3% del producto bruto interno (PBI) en salud, cifras menores a otros países de Latinoamérica que rondan inversiones superiores al 6% del PBI y mucho menores que países como Cuba o EEUU que invierten más del 8% a 10% de su PBI (El Peruano, 2021). Esto constituye una amenaza mientras no se incremente la inversión en el sector salud.

4.1.2 *Análisis económico*

La economía en el Perú ha venido mejorando desde los años 90, dicha mejora se puede evidenciar en el comportamiento del Producto Bruto Interno (PBI) y su proyección (BBVA Research, 2021b). El crecimiento del PBI en Perú en el mediano plazo se manifestará con el aumento del consumo de bienes y servicios; lo cual significa una oportunidad, al ser una señal de reactivación económica.

En el año 2020 la pandemia ha traído como consecuencia una retracción en el PBI debido principalmente a la pérdida de empleo, disminución de la demanda y caída en la producción como podemos verlo en la figura 8 adjunta. Esto puede generar una disminución en los servicios de salud en el primer semestre 2021 pero irá mejorando en el segundo semestre debido a la lenta recuperación de la economía. Solo en el último trimestre del 2020 alrededor de 659,000 personas perdieron sus puestos de trabajo, y en el año la caída en el empleo fue de 23.1% (1,3 millones de personas perdieron sus empleos) según la encuesta permanente de empleo (INEI, 2020). Esto se proyecta como una amenaza porque disminuye la cantidad de pacientes que asistirán a clínicas privadas.

Figura 8

Variación interanual del PBI 2018-2020 con proyección al 2025.



Nota: la variación del PBI se expresa en porcentaje %. Extraído del Informe Situación Perú-abril 2021 (BBVA Research, 2021b).

Por otro lado, la inflación se ha mantenido bajo control, incluso durante la pandemia, lo que permite a las familias que no se afectaron por la pérdida de empleo mantener su poder adquisitivo, por lo que podrían mantener también su capacidad para asumir gastos médicos en caso de necesitarlos; adicionalmente las instituciones de salud, podrían mantener sus precios. (BBVA Research, 2021b) Ver figura 9. Esto se visualiza como una oportunidad al generar mayor acceso a los servicios especializados de traumatología y ortopedia.

Figura 9
Variación interanual de la Inflación en Perú 2016-2021



Nota: la inflación se expresa en porcentaje %. Extraído del Informe Situación Perú-abril 2021 (BBVA Research, 2021b).

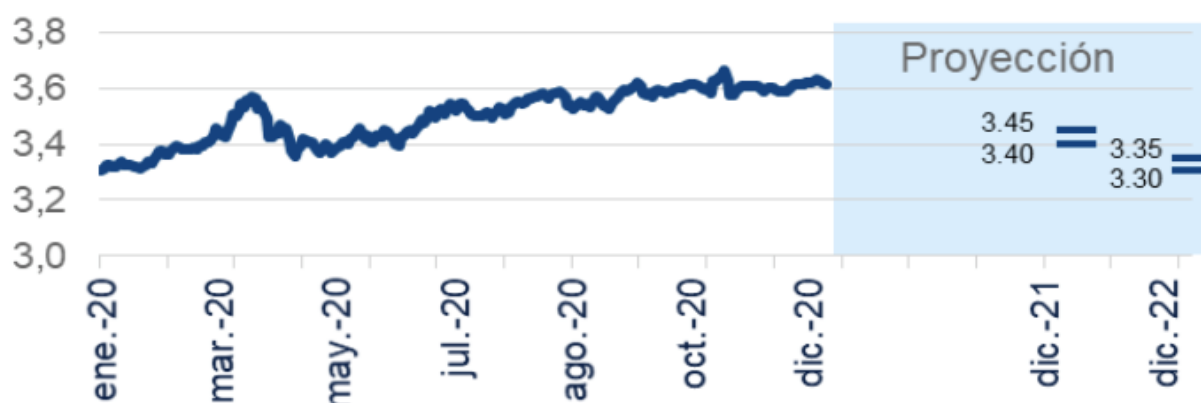
Durante la pandemia de COVID-19, el Gobierno Peruano creó un programa denominado Reactiva Perú, para asegurar la continuidad de las operaciones de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, otorgando garantías para que estas puedan acceder a créditos bancarios a tasas preferenciales (tasa promedio de 1.36%) para capital de trabajo y así cumplir con sus obligaciones de corto plazo con trabajadores y proveedores de bienes y servicios. Estas empresas deben cumplir ciertas condiciones como no adeudar al sistema tributario o que sean calificadas como “normal” o “en riesgo potencial” por las centrales de riesgo. Hasta el 30 de octubre del 2020 se habían beneficiado 501,298 empresas según lo informado por el Ministerio de Economía y Finanzas (Ministerio de Economía, 2020), entre ellas, el IPOT fue beneficiada, por lo que sería una oportunidad para mantenerse a flote como empresa, a costos y gastos financieros muy bajos a pagar los próximos años.

Según el informe Situación Perú del BBVA Research (2021a), el escenario fiscal para los próximos años requeriría medidas para recuperar ingresos y poder asumir el gasto público, esto traería medidas a partir del 2023 como aumento del IGV, aumento del ISC, reducción de beneficios en impuesto a la renta, modificación al impuesto por ganancia de

capital, actualización de impuesto predial, entre otras, esto generaría incremento de precios hacia el consumidor final, encarecimiento de equipos tecnológicos, accesorios y repuestos de equipos. Se considera una amenaza porque los riesgos fiscales generan mayores costos.

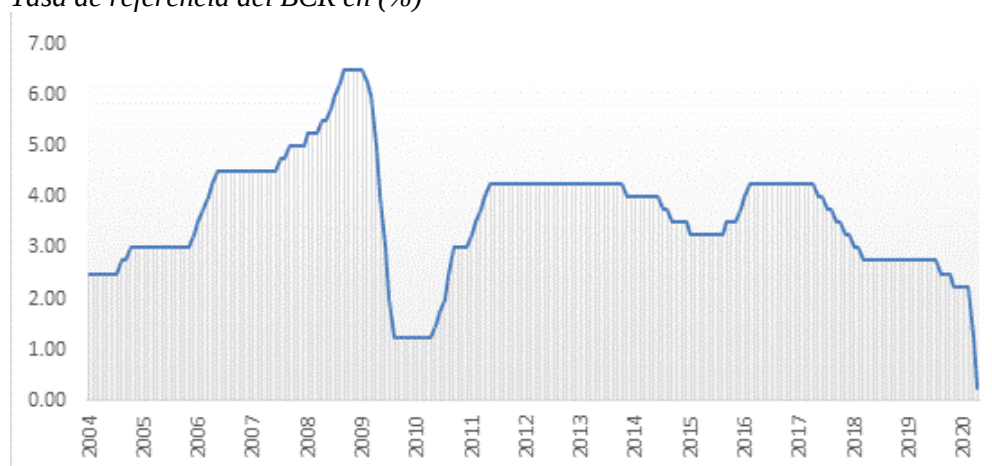
Otra variable a tener en cuenta es comportamiento del tipo de cambio, como se muestra en la figura 10; ya que el IPOT requiere de importar equipos, insumos y repuestos para mantener sus equipos tecnológicos actualizados y de vanguardia para brindar un servicio de excelencia a sus pacientes, entonces el comportamiento del tipo de cambio y su volatilidad puede afectar de manera importante el flujo de efectivo (BBVA Research, 2021) . Se considera una amenaza al afectar la importación de equipos y suministros médicos.

Figura 10
Fluctuación del dólar y proyección estimada a dic.22



Nota: extraído de (BBVA Research, 2021).

Es importante mencionar que alineado a la inflación la tasa de referencia se mantiene baja, según figura 11, el Banco Central de Reserva reafirmó su compromiso de mantener la tasa de interés en los niveles actuales (0.25% a marzo 2021), lo que debería generar una baja en las tasas de interés al público y estas a su vez reducir los costos de financiamiento de las empresas (BBVA Research, 2021a); lo cual es una oportunidad para capital de trabajo y/o importaciones.

Figura 11*Tasa de referencia del BCR en (%)*

Nota: extraído de (BBVA Research, 2021b)

4.1.3 Análisis legal

- Ley N° 29344 Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud (El Peruano, 2009): decreta medidas para la cobertura universal de salud y para garantizar el derecho progresivo de la población a la seguridad social; lo cual requiere cambios en el sistema de salud y el diseño de un eficiente modelo de organización, a fin de articular entidades prestadoras de salud públicas y privadas en redes integradas de intercambio prestacional. Aparentemente es un beneficio para los pacientes; sin embargo, implica el uso de protocolos o guías clínicas estandarizadas de atención médica a base de medicamentos, técnicas y procedimientos médicos baratos; lo cual se considera una amenaza al limitar el ejercicio profesional de los médicos y exponerlos a desafíos médico- legales.
- Reglamento de la Ley N° 29344 - Decreto N°008-2010-SA (UNMSM, 2009): establece la obligación de las Instituciones Prestadoras de Salud – IPRESS a registrarse con un Código Único en el RENIPRESS (SUSALUD) para poder ejercer la atención en salud. Esto significa una amenaza al no cumplirse con todos los requisitos para la inscripción; SUSALUD cuenta con facultades sancionadoras que la Ley N° 29344 le confiere, considerando que actualmente el funcionamiento del IPOT se realiza bajo la licencia de la Clínica Ricardo Palma.

- Decreto de Urgencia N° 017-2019 (El Peruano, 2019): a partir de noviembre del 2019, todo peruano sin seguro médico, sería incluido en el Seguro Integral de Salud (SIS). Indudablemente, con la cobertura universal de salud, el incremento de la población a ser atendida, satura los hospitales y centros de salud públicos, que no logran atender la demanda; lo cual genera que el SIS recurra a la tercerización de servicios de atención médica para sus afiliados, quienes podrían estar sujetos a pagos compartidos, copagos y deducibles a las clínicas privadas, a fin de complementar el financiamiento del PEAS. Esta es una oportunidad para las clínicas y consultorios privados, dado que las IPRESS tendrán mayores ingresos por tales cobros.
- Ordenanza N° 523-MSI. Reglamento Integrado de la Municipalidad de San Isidro (El Peruano, 2020): establece nuevas exigencias para otorgar Licencia de Funcionamiento, al incrementar la cantidad de estacionamientos para autos, taxis y bicicletas por m² de área construida; en el caso de los centros médicos, laboratorios o consultorios individuales es exigible 01 estacionamiento por cada 40 m², aparte del área estacionamiento para taxis y bicicletas. Estas modificaciones constituyen una amenaza, dado que si las principales clínicas de Lima planean incrementar su capacidad para atender a un mayor número de pacientes; se enfrentan a la escasa disponibilidad de espacios para la salud, con áreas restringidas por las municipalidades.
- Resolución Ministerial N°448 MINSA “Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores”: señala que el empleador debe asegurar e implementar el uso correcto y obligatorio de los equipos de protección personal. Esto aparentemente constituye una amenaza en el aspecto económico de las pequeñas y medianas empresas, por constituir significativos costos adicionales cuyos montos no estaban considerados en el presupuesto inicial. Sin embargo, por tratarse de proteger y salvaguardar la salud, lo consideramos como una oportunidad.

4.1.4 Análisis socio cultural

- Tasa de crecimiento poblacional: El INEI (2020) señala que al 30 de junio de año 2020 Perú tenía 32'625,948 habitantes y estima una tasa de crecimiento es de 1.01% anual; en términos absolutos, la población continúa aumentando debido a la importante proporción de población joven y por la ola de inmigración de población venezolana. Esto significa una oportunidad, al haber más población con requerimientos diversos de servicios de salud. En la tabla 5, se observa la tasa de crecimiento del periodo 2015-2025.

Tabla 5
Crecimiento Poblacional Perú, periodo 2015-2025

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829		1.10
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240		1.08
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.05	1.07
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176		1.06
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094		1.04
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893		1.01
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701		0.99
2022	33,470,569	16,749,517	16,721,052	0.95	0.97
2023	33,788,589	16,905,832	16,882,757		0.95
2024	34,102,668	17,060,003	17,042,665		0.93
2025	34,412,393	17,211,808	17,200,585		0.91

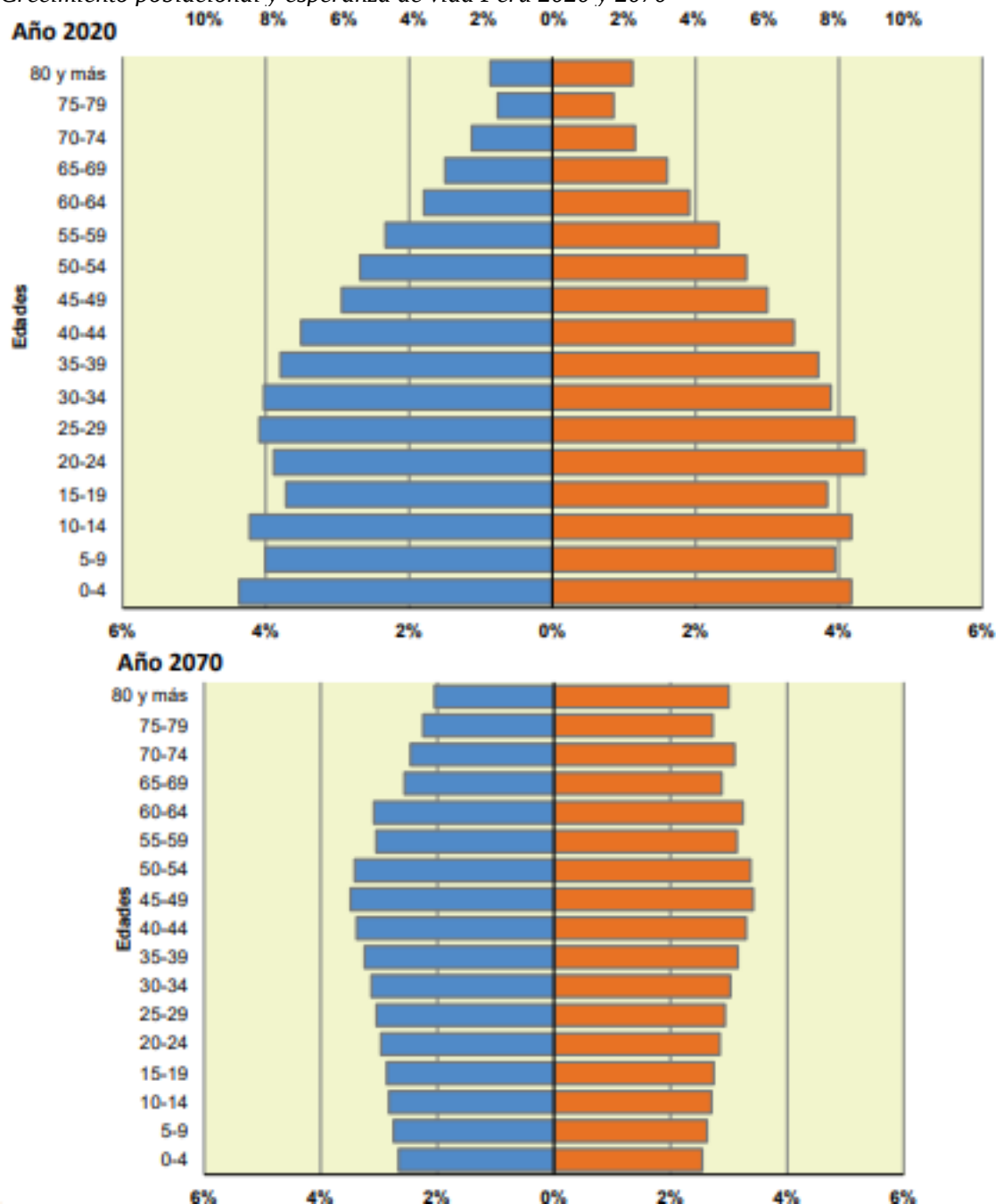
Nota: extraído del (INEI, 2020)

- Esperanza de vida: Según el INEI, (2020) en las tres últimas décadas, la evolución de la esperanza de vida en el Perú ha aumentado un promedio de 11 años, con tendencia creciente debido al descenso de la tasa de mortalidad infantil y al fortalecimiento de las medidas contra las enfermedades infectocontagiosas, esto significa que los peruanos vivirán en promedio: 76,9 años (74,1 años los hombres y 79,5 las mujeres). Constituye una oportunidad al proyectar que las necesidades de salud se incrementarán y habrá mayor cantidad de adultos mayores que requieran atención médica, principalmente por lesiones

de tipo degenerativo. En la figura 12, se muestra el perfil de la estructura de la población por edades que representan el envejecimiento demográfico o aumento progresivo de personas mayores de 60 años en la población total.

Figura 12

Crecimiento poblacional y esperanza de vida Perú 2020 y 2070



Nota: la figura se va invirtiendo de una pirámide con base amplia y cúspide angosta a una fisonomía casi rectangular. (INEI, 2020)

- Distribución de personas por nivel socioeconómico (NSE): Según el diario Gestión, el reconocimiento de las clínicas por parte de los segmentos socioeconómicos, se puede referir que la Clínica Ricardo Palma es considerada como la de mayor prestigio (56%), ello principalmente por el segmento B1 64% y el A2 (58%), en tanto la Clínica Internacional es la segunda con el 33%, con fuerza en los segmentos A, B y C, al igual que la Clínica Javier Prado. En el caso del Complejo Hospitalario San Pablo, su fuerza radica en el nivel C (35%). (Gestión, 2019). Acorde al informe de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2020), en Lima Metropolitana, los NSE A y B, han disminuido porcentualmente; el NSE A tiene un mayor descenso porcentual, pasando de 5,0% en el 2019 a 3,9% en el 2020, seguido del NSE B, que se disminuye de 22,6% a 22,1%, tal como se aprecia en la figura 13. Esto representa una amenaza, debido a que la atención de pacientes particulares en IPOT, está dirigida principalmente a dichos estratos de la población.

Figura 13

Niveles Socioeconómicos 2019 vs. 2020 en Lima Metropolitana



Nota: Se muestran los niveles socioeconómicos por estratos de Lima Metropolitana del año 2019 comparados con el año 2020, afectados por la pandemia. (APEIM, 2020)

- Tenencia de un seguro de salud: en el tercer trimestre del 2020 el 76,7% de la población en el Perú, contaba con algún tipo de seguro de salud (INEI, 2020). Según tipo de seguro, el 49,7% de la población accede únicamente al Seguro Integral de Salud (SIS), mientras que el 22,7% tiene únicamente Seguro Social de Salud (EsSalud), y el 4,3% cuenta con otro tipo de seguro. Adicionalmente la cantidad de personas afiliadas a un sistema de seguro de salud han venido creciendo desde el 2005 como se muestra en la tabla 6 y considerando el crecimiento de la población anual de 1.1% promedio para el mismo periodo, se presenta una oportunidad ante el crecimiento del mercado.

Tabla 6

Población afiliada a algún tipo de seguro de salud: Perú 2005-2019

% Población en relación al Seguro de Salud		
año	con seguro de salud	sin seguro de salud
2005	36.2	63.8
2006	38.3	61.7
2007	42.1	57.9
2008	53.7	46.3
2009	60.5	39.5
2010	63.5	36.5
2011	64.5	35.5
2012	61.9	38.1
2013	65.5	34.5
2014	69.0	31.0
2015	73.0	27.0
2016	75.8	24.2
2017	76.4	23.6
2018	76.5	23.5
2019	77.7	22.3

Nota: se observa la evolución de la cantidad de la población con acceso a seguro de salud a nivel nacional.
Extraído del (INEI, 2020)

Con relación al 2015, el incremento de afiliados de las IAFAS, es significativo, como se muestra en la tabla 7. (SUSALUD, 2019), debido principalmente en el aumento de afiliados al Sistema Integral de Salud – SIS (22.7%), a EsSalud (21.5%), EPS y a las empresas de seguros.

Tabla 7
Evolución de afiliaciones según IAFAS 2015-2019

IAFAS	2015		2016		2017		2018		2019	
	Seguro salud	SCTR	Seguro salud	SCTR	Seguro salud	SCTR	Seguro salud	SCTR	Seguro salud	SCTR
SIS	16,078,993		16,407,505		16,211,621		17,446,821		19,729,544	
EsSalud	8,303,456	301,439	9,874,390	393,876	9,832,431	268,399	9,520,897	381,478	10,888,824	327,145
EPS	745,719	1,094,888	830,499	1,408,598	841,514	1,348,217	773,829	1,503,634	867,474	2,032,699
FFAA	470,987		553,669		542,049		617,950		569,573	
Autoseguros	60,549		68,019		102,779		98,629		82,760	
Prepagas	616,578		538,496		551,284		934,036		950,289	
Empresas de seguros	628,189		796,632		848,979		773,392		1,083,072	

Nota: No se consigna el total, dado que pudiera generar duplicidad de afiliados entre el Registro de Afiliados AUS y la información de las páginas web y reportes institucionales. Fuente: (SUSALUD, 2019).

- Ingreso promedio anual per cápita en Lima Metropolitana: en el trimestre noviembre-diciembre 2019 y enero 2020, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo se situó en 1,798.2 soles, monto superior en 7.4% respecto al trimestre similar del año anterior (INEI, 2021). Sin embargo, se calcula que en el trimestre similar del 2020, el ingreso promedio mensual de los trabajadores en Lima Metropolitana disminuyó a S/1,576.0, ver tabla 8; cerrando el año con cerca de 566,600 desempleados y en busca activa de trabajo; registrándose un crecimiento de 63.7% en el nivel de desempleo.

Tabla 8
Ingreso promedio mensual, según sexo y grupo etario en Lima Metropolitana

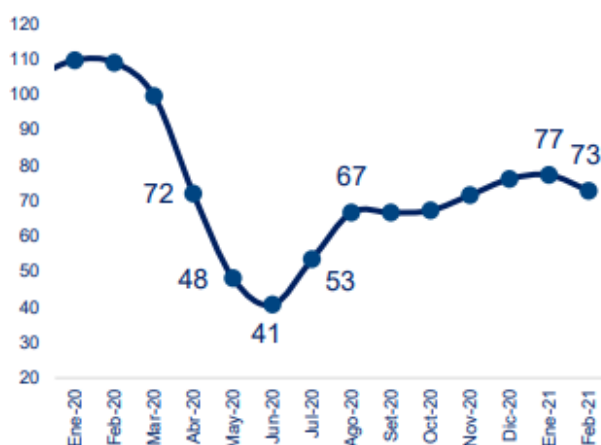
Sexo / Grupos de edad	Nov-Dic 2019-Ene 2020	Nov-Dic 2020-Ene 2021	Variación	
			Absoluta (s/.)	Porcentual (%)
TOTAL	1798.2	1576	-222.2	-12.4
Sexo				
Hombre	2,047	1,750	-296.7	-14.5
Mujer	1495.9	1347.1	-148.8	-10
Grupos de Edad				
14-24 años	1091.7	1040.5	-51.2	-4.7
24-44 años	1885.6	1664.7	-220.9	-11.7
45 a más años	2022.2	1687.8	-334.4	-16.5

Nota: Se consideran los Trimestre móvil: Nov-Dic 2019 - Ene 2020 y Nov-Dic 2020 - Ene 2021 (Soles, variación absoluta y porcentual). (INEI, 2021)

Asimismo, la población ocupada que tiene empleo adecuado se contrajo en -26,8% (-870 mil 800 personas), por el contrario la población ocupada subempleada aumentó en 15,2% (271 mil 900 personas) (INEI, 2021).

Según el BBVA Research, la masa salarial retrocedió para mayo-junio del 2020: y la recuperación de los puestos de trabajo de calidad que se han perdido en esta crisis, tardará un poco más ver proyecciones de la figura 14 (BBVA Research, 2021a); lo cual constituye una amenaza para el sector privado, dado que compromete la capacidad de gasto de las familias.

Figura 14
Masa salarial de los trabajadores limeños



Nota: Como % del nivel alcanzado en el mismo periodo del año previo. Extraído del (BBVA Research, 2021a).

- Estilos y nuevas tendencias de vida de la población urbana: La pandemia por Covid-19 ha modificado los estilos de vida de la población urbana, sus necesidades y ambiciones, según su ingreso económico. Actualmente, gran parte de la población urbana se ha convertido en sedentaria a raíz del teletrabajo o estudios virtuales, y consume mayor cantidad de productos envasados y altos en calorías, sus consecuencias a corto y mediano plazo podrían ser más severas de lo que se piensa (Celis-Morales, 2020); mientras que otra parte significativa de la población urbana dedica tiempo al deporte y trata de seguir una

alimentación sana. Según indica la Universidad de Antioquía: “el encierro le hizo ver a mucha gente que se tiene que mover, que eso es placentero y que hacer ejercicio es saludable” (Univ. de Antioquia, 2020).

En tal sentido, a largo plazo, ambas tendencias son oportunidades, porque derivan en atenciones médicas, tanto para enfermedades degenerativas del sistema músculo esquelético debido al sobrepeso y sedentarismo; así como, en el tratamiento de lesiones asociadas al deporte, al incrementarse la actividad deportiva de la población. Así también, es una oportunidad para promover la prevención, mediante campañas promocionales, chequeos médicos, difusión de estilos de vida saludables, entre otros.

- Empoderamiento del consumidor: La masificación del acceso a la información a través de internet confiere a la persona la posibilidad estar permanentemente informada, dando lugar al empoderamiento del individuo, como consumidor, y como ciudadano... “A medida que el peruano se familiariza con canales digitales y una oferta más variada, también adopta ciertas actitudes. Así, según el estudio “El hábitat del shopper peruano”, de Ipsos Perú, el consumidor se está volviendo impaciente y acelerado”... (IPSOS, 2018). En ese contexto el paciente informado no sólo desea ser atendido y sanado; sino que, también es consciente de su condición de cliente que paga por un servicio y espera que el mismo sea prestado con calidad. El paciente ejerce con mayor fuerza su derecho a la salud... “opina, polemiza y decide, en suma, delibera. Ha perdido la paciencia, exhibe con desparpajo sus derechos, exige el libro de reclamaciones, se ha vuelto impaciente” (Sagrera, 2006).

Muchas veces, las demandas por mala praxis se realizan por los errores fundados que puedan cometer los médicos, o por oportunidades infundadas que algunos pacientes suelen buscar. Esto constituye una oportunidad para la empresa de orientar los procesos, con calidad y enfocados en el cliente, en busca de la excelencia.

- Temor al COVID-19: La pandemia de COVID-19 tiene un impacto enorme en las personas y los sistemas de salud, incluyendo las enfermedades no transmisibles (ENT) a nivel mundial, que según un estudio de SINNETICS, en Colombia, se redujeron las consultas a médicos especialistas en un 41% durante la cuarentena (SINNETIC, 2021), con efectos similares en América Latina. Una de las principales preocupaciones de pacientes es asistir a los establecimientos de salud por temor a contagiarse con el nuevo coronavirus en las instalaciones de Clínicas que atendían a su vez pacientes COVID; además, hubo una reducción de la cantidad de médicos en condición de vulnerabilidad, sea por tratarse de adultos mayores o por tener comorbilidades; por lo tanto, las clínicas tomaron una serie de medidas de bioseguridad (Clínica San Felipe, 2020) y, en menor proporción empezaron a realizar atenciones de manera virtual, a través de tele consultas. Sin embargo, terminadas las cuarentenas, parece comenzar a reactivarse la afluencia de los pacientes de ciertas especialidades en los consultorios (El Comercio, 2020), siempre con las medidas de bioseguridad recomendadas. Se considera una amenaza debido a la incertidumbre que se tiene respecto al desarrollo de la pandemia, que al presentarse como olas recurrentes, permanecería el temor de los pacientes para asistir a las consultas ambulatorias.
- Recursos humanos: Según el Colegio Médico del Perú (Colegio Médico del Peru, 2021) a marzo del 2021, reportaba 61,839 médicos colegiados hábiles a nivel nacional, de los cuales 32,702 trabajan en Lima, es decir casi un 50%; por lo que en Lima se tiene una densidad de 18.7 médicos por cada 10,000 habitantes, mientras que el promedio nacional es de 12.8 médicos. Perú está muy lejos de la cifra recomendada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), que es de 23 médicos por cada 10 mil habitantes (Diario Gestión, 2020).

Como se ha indicado anteriormente, la población está incrementándose; por lo cual, es una oportunidad para que se incremente la oferta de médicos, tanto del sector público, como del sector privado en todas las especialidades.

4.1.5 *Análisis tecnológico*

La medicina evoluciona constantemente y cada vez se busca la forma de tratar a los pacientes con procedimientos menos invasivos, más innovadores y a la vez más eficaces. Hoy en día, se han desarrollado nuevas técnicas y los instrumentos actuales permiten realizar procedimientos que antes ni siquiera se podían imaginar con resultados mínimamente invasivos y la recuperación más corta; es decir, los resultados de las cirugías tradicionales abiertas, con mayor dolor y morbilidad ya quedaron en el pasado (El Hospital, 2018). Dentro de los avances tecnológicos más importantes que han ayudado a contribuir con la traumatología y ortopedia se han podido identificar los siguientes:

- Tecnología de la información y digitalización.- presente en los consultorios médicos de casi todos los hospitales y clínicas: para tratamiento de textos y emisión de informes médicos. Asimismo, las diferentes versiones de software de gestión clínica están presentes en casi todas las instituciones médicas para el manejo de sus listas de pacientes y otros procesos asistenciales. Desde una historia clínica completa, hasta las imágenes radiográficas, los informes de resonancias, los antecedentes entre otros.
- Investigación y publicación científica.- es otra variable importante de la tecnología que empuja a la medicina ortopédica y traumatológica a la vanguardia. Definitivamente el apoyo tecnológico ha logrado que hoy en día la investigación se desarrolle a mayor velocidad que hace algunos años atrás. Según la revista Mapfre_(MAPFRE, 2010), la tecnología permite el acceso a nuevos artículos, archivos documentarios, a través de las búsquedas electrónicas, lo cual además ahorra tiempo y costos.

- Instrumental quirúrgico e imágenes.- Las nuevas tecnologías favorecen un espectacular avance, tanto en la calidad de los medios diagnósticos por imágenes, como también en el desarrollo de insumos y equipos médicos para esta especialidad. Hoy en día existe un dispositivo muy utilizado en la Traumatología, llamado artroscopio, que es un dispositivo que se utiliza en la cirugía. Según la Revista Médica (El Hospital, 2018), el avance en los procedimientos artroscópicos es uno de los adelantos más grandes en la cirugía ortopédica actual, porque permite incisiones muy pequeñas que generalmente conllevan una menor estancia hospitalaria y una más rápida recuperación.
 - Docencia y aprendizaje.- La posibilidad de almacenar enorme cantidad de información en espacio reducido y combinar de un modo atractivo imágenes, textos y sonido mediante tecnología multimedia, proporciona una magnífica herramienta docente y una nueva forma de aprendizaje más interactiva con mayor participación por parte del alumno.
- Anteriormente, las revistas y los congresos médicos, contribuían al aprendizaje, actualmente se dispone de otras poderosas herramientas de intercambio de información como por ejemplo, los congresos virtuales y las videoconferencias (MAPFRE, 2010).

4.1.6 Análisis ecológico

En el Perú, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 19 del Decreto Legislativo N° 1501 del Ministerio de Salud, la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) es la autoridad competente para normar y controlar el manejo inadecuado de los residuos sólidos de establecimientos de salud, servicios y centros médicos de apoyo, así como de aquellos generados en campañas sanitarias y en la atención médica de los pacientes realizada en los domicilios. En ese sentido, el impacto ecológico regulado para el uso de insumos para la ortopedia y traumatología, está dispuesto a través de la Norma Técnica de Salud N° 144-Minsa-2018/DIGESA (MINSA, 2018) cuya finalidad es contribuir a brindar seguridad al personal, pacientes y visitantes de los establecimientos de salud (EESS) y servicios

médicos de apoyo (SMA) y centros de investigación (CI) públicos, privados y mixtos a nivel nacional, a fin de prevenir, controlar y minimizar los riesgos sanitarios, ocupacionales y ambientales por la gestión y manejo inadecuado de los residuos sólidos, así como disminuir el impacto negativo a la salud pública y al ambiente que éstos producen (MINSA, 2018).

Es importante mencionar, que los presentes mecanismos se intensificaron producto de la pandemia COVID-19 para lo cual, el gobierno decretó la Resolución Ministerial N° 193-2020-MINSA: “Documento Técnico: Prevención, Diagnóstico y Tratamiento de personas afectadas por COVID-19 en el Perú” la cual determina nuevas pautas para el tratamiento de residuos en los establecimientos de Salud (MINSA, 2020).

4.2 Impacto en Clientes/Proveedores de cada una de las Variables del Entorno

A continuación, ver tabla 9, se presenta el impacto de cada una de las variables del entorno, en clientes y proveedores del IPOT.

Tabla 9

Impacto de clientes /proveedores de IPOT en variables del entorno

VARIABLES DEL ENTORNO INDIRECTO	O/A	IMPACTO EN LOS CLIENTES / PROVEEDORES
POLÍTICO		
Gobernabilidad e inestabilidad política y social	A	Genera incertidumbre en el mercado, lo que afecta la llegada de inversiones, afecta el empleo y la capacidad de consumo de los clientes.
Tratados de libre comercio firmados por el Perú	O	A los proveedores les beneficia porque nuestros distribuidores de artículos de ortopedia importan productos desde la China
Políticas en inversión en salud por parte del estado (actualmente es el 3% del PBI)	O	Al tener inversión por parte del estado beneficia a los clientes porque tienen la posibilidad de acceder a servicios de salud.
ECONÓMICO		
Proyección del PBI los próximos años: 2021 (10%), 2022 (4.5%), y 2023 al 2025 (promedio 3.5% de crecimiento anual).	O	Aumento del PBI es señal de reactivación económica, generación de empleo, mayor consumo, accesos a servicios de salud, etc.
Impacto de la pandemia, desempleo y lenta recuperación. La caída del 2020 fue de 23.1%.	A	El alto grado de desempleo redujo la cantidad de personas aseguradas; y, en corto plazo la cantidad de personas con acceso a atención médica.
Inflación baja y controlada (debajo del rango tope de 3.0% establecido por el BCRP, para 2021 se prevee 2.4% de inflación).	O	Manteniendo nivel bajo de inflación, aseguran que costos de servicios médicos no se incrementen, para proveedores el beneficio es en costos de los insumos locales.

Continuación de la tabla 9...

VARIABLES DEL ENTORNO INDIRECTO	O/A	IMPACTO EN LOS CLIENTES / PROVEEDORES
ECONÓMICO (continuación)		
Programa de apoyo del Gobierno a las empresas (Reactiva Perú). Tasas promedio de financiamiento: 1.36%.	O	Ayuda que muchas empresas a manter puestos de trabajo, financiamiento con garantías del gobierno para obtención de bajas tasas
Proyección escenario fiscal y necesidad de ingresos futuros	A	Riesgos fiscales acarrearían incremento de impuestos de renta, IGV, ISC generaría mayor gasto a familias e incremento de precios en bienes y servicios. A proveedores le afectaría en costos de insumos y costos laborales.
Tipo de Cambio (volatilidad)	A	Impacto a proveedores si es que requieren insumos del exterior en dólares (distribuidor de equipos ortopédicos) o a clientes si tienen deudas en dólares que reduce capacidad adquisitiva.
Tasa de referencia baja, se mantendría en 0.25%)	O	Beneficios en obtención de créditos a bajas tasas de interés para capital de trabajo a proveedores de bienes y servicios y a clientes que necesiten financiar algún tratamiento.
LEGAL		
Articulación de redes prestacionales de salud. (<i>Ley N° 29344 Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud</i>)	O	Cobertura de salud con más alternativas de atención integral para pacientes derivados del sistema público.
Obligación de las IPRESS de registrarse en RENIPRESS. (<i>Reglamento de la Ley N° 29344 - Decreto N°008-2010-SA.</i>)	O	Garantía de servicios de salud para pacientes.
Inclusión obligatoria de no-asegurados en el SIS. (<i>Decreto de Urgencia N° 017-2019.</i>)	O	Tercerización de servicios de atención médica para afiliados del SIS, en clínicas y consultorios privados.
Nuevas exigencias para otorgar Licencia de Funcionamiento (<i>Ordenanza N° 523-MSI. R.I. Municipalidad de. San Isidro</i>)	A	Restricción de ampliaciones en clínicas al establecerse incremento de estacionamientos para autos, taxis y bicicletas por m2 de área construida.
Implementación de equipos de protección personal por el empleador (<i>Resolución Ministerial N°448-2020-MINSA</i>)	O	Protección en bioseguridad a pacientes y proveedores en las instalaciones

Continuación de la tabla 9...

SOCIO CULTURAL		
Tasa de crecimiento poblacional(1.01%) y esperanza de vida (+11 años) con tendencia creciente	O	Mayor demanda de los diversos servicios de salud e incremento de cantidad de adultos mayores que requieran atención médica
Disminución porcentual de distribución por nivel socioeconómico. NSE en Lima Met. los NSE A (-1.1) y B (-0.5)	A	Reducción de pacientes como población objetivo por disminución de capacidad de gasto.
Incremento de tenencia de un seguro de salud en 1.1% anual	O	Incremento del número de asegurados tanto para establecimientos de salud pública (en mayor proporción), como privada.
Nuevas tendencias de vida de la población urbana: sedentarismo vs. deportes	O	Promoción de la prevención para pacientes, mediante campañas promocionales, chequeos médicos, difusión de estilos de vida saludables, entre otros.
Empoderamiento del consumidor	O	Derecho a la salud es ejercido con mayor fuerza por pacientes.
Demanda de recursos humanos del sector salud	O	Crecimiento de la formación y actualización de médicos beneficia a pacientes.
TECNOLOGICO		
Avances tecnológicos de la información y digitalización	O	Mejora el acceso a la información por parte de los pacientes y asegurados.
Investigación y publicaciones científicas	O	Conocimiento de las nuevas tecnologías médicas.
Instrumental quirúrgico e imágenes	O	Desarrollo de insumos a la medida de pacientes
Docencia y Aprendizaje	O	Mayor participación de personas en la especialidad
ECOLÓGICO		
Normas para el tratamiento de residuos en los establecimientos de salud. (Norma técnica de Salud 144-MINSA-2018/DIGESA)	O	Salvaguarda la salud de los pacientes y elimina riesgo de contraer enfermedades a los usuarios de las instalaciones.
Mecanismos y cuidados por la pandemia COVID - 19. (Res. Min 193-2020-MINSA)	O	Mayor protección y cuidado frente al virus

Nota: O = Oportunidad, A= Amenaza

4.3 Efecto de la empresa en cada una de las variables del entorno

Asimismo, en la tabla 10, se muestra el impacto del entorno en la empresa (IPOT).

Tabla 10

Impacto de la empresa en variables del entorno

VARIABLES DEL ENTORNO INDIRECTO	O/A	IMPACTO EN LA EMPRESA
POLÍTICO		
Gobernabilidad e inestabilidad política y social	A	Genera mayores costos de renovación tecnológica y costos financieros (al aumentar el riesgo país, el costo de los créditos se incrementan).
Tratados de libre comercio firmados por el Perú	O	Permite beneficios arancelarios al importar equipos médicos, accesorios y repuestos para el tratamiento de traumatología y ortopedia.
Políticas en inversión en salud por parte del estado (actualmente es el 3% del PBI)	A	Según Ley de colaboración entre instituciones de salud privadas y los servicios públicos de salud, incrementaría clientes en el IPOT subvencionados por el Estado.
ECONÓMICO		
Proyección del PBI los próximos años: 2021 (10%), 2022 (4.5%), y 2023 al 2025 (promedio 3.5% de crecimiento anual).	O	Con la reactivación económica, mayor empleo, mayor gente con acceso a servicios de salud genera mayor cantidad de cliente potenciales.
Impacto de la pandemia, desempleo y lenta recuperación. La caída del 2020 fue de 23.1%.	A	Menor cantidad de personas aseguradas significa una reducción de pacientes e ingresos para el IPOT.
Inflación baja y controlada (debajo del rango tope de 3.0% establecido por el BCRP, para 2021 se prevee 2.4% de inflación).	O	Mantiene los costos laborales y de insumos locales bajos, manteniendo precios bajos genera mayor accesos a los servicios especializados de traumatología y ortopedia.
Programa de apoyo del Gobierno a las empresas (Reactiva Perú). Tasas promedio de financiamiento: 1.36%.	O	El haber sido beneficiado con este programa ha permitido al IPOT mantenerse a flote a costos y gastos financieros muy bajos a pagar los próximos años.
Proyección escenario fiscal y necesidad de ingresos futuros	A	Riesgos fiscales con incremento en impuesto a la renta, IGV, ISC y otros, generarían mayores costos de importación de equipo, costos laborales e insumos locale, incluso tener la necesidad de incrementar precios generarían una contracción de la demanda.
Tipo de Cambio (volatilidad)	A	Afecta en la importación de equipos médicos, accesorios y repuestos ya que la Clínica cobra en moneda local pero importa en dólares.
Tasa de referencia baja, se mantendría en 0.25%)	O	Baja tasa de financiamiento para importaciones y/o capital de trabajo.

VARIABLES DEL ENTORNO INDIRECTO	O/A	IMPACTO EN LA EMPRESA
LEGAL		
Articulación de redes prestacionales de salud. (<i>Ley N° 29344 Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud</i>)	A	Uso de protocolos estandarizados de atención médica a base de medicamentos, técnicas y procedimientos médicos baratos, limitaría ejercicio profesional de médicos y los expone a desafíos médico legales.
Obligación de las IPRESS de registrarse en RENIPRESS. (<i>Reglamento de la Ley N° 29344 - Decreto N°008-2010-SA.</i>)	A	IPOT funciona como anexo de la CRP para poder ejercer la atención en salud, aun no se ha registrado.
Inclusión obligatoria de no-asegurados en el SIS. (<i>Decreto de Urgencia N° 017-2019.</i>)	O	IPOT recibiría mayor flujo de pacientes que le derive la CRP
Nuevas exigencias para otorgar Licencia de Funcionamiento (<i>Ordenanza N° 523-MSI. R.I. Municipalidad de. San Isidro</i>)	A	Restricción al proyectar el incremento de su capacidad instalada para atender a un mayor número de pacientes.
Implementación de equipos de protección personal por el empleador (<i>Resolución Ministerial N°448-2020-MINSA</i>)	O	Protección en bioseguridad para colaboradores, a pesar de los costos adicionales no considerados en el presupuesto inicial.
SOCIO CULTURAL		
Tasa de crecimiento poblacional(1.01%) y esperanza de vida (+11 años) con tendencia creciente	O	Mayor demanda de los diversos servicios de salud e incremento de cantidad de adultos mayores que requieran atención médica
Disminución porcentual de distribución por nivel socioeconómico. NSE en Lima Met. los NSE A (-1.1) y B (-0.5)	A	Reducción de pacientes como población objetivo por disminución de capacidad de gasto.
Incremento de tenencia de un seguro de salud en 1.1% anual	O	Incremento del número de asegurados tanto para establecimientos de salud pública (en mayor proporción), como privada.
Nuevas tendencias de vida de la población urbana: sedentarismo vs. deportes	O	Promoción de la prevención para pacientes, mediante campañas promocionales, chequeos médicos, difusión de estilos de vida saludables, entre otros.
Empoderamiento del consumidor	O	Derecho a la salud es ejercido con mayor fuerza por pacientes.
Demanda de recursos humanos del sector salud	O	Crecimiento de la formación y actualización de médicos beneficia a pacientes.

TECNOLOGICO		
Avances tecnológicos de la información y digitalización	O	Mejor administración de historias clínicas e información de pacientes.
Investigación y publicaciones científicas	O	Acceso a los últimos hallazgos científicos.
Instrumental quirúrgico e imágenes	A	Quedar desfasado por lo rápido que avanza la tecnología
Docencia y Aprendizaje	O	Mayor acceso de conocimientos de la especialidad y compartirlos con los demás médicos.
ECOLÓGICO		
Normas para el tratamiento de residuos en los establecimientos de salud. (Norma técnica de Salud 144-MINSA-2018/DIGESA)	A	Encarece los costos de operación.
Normatividad sobre el COVID - 19. (Res. Min 193-2020-MINSA)	A	Se incrementan los costos de los equipos adicionales por protección.

Nota: O = Oportunidad, A= Amenaza

4.4 Oportunidades y amenazas

A continuación, en la tabla 11, se presentan las oportunidades y amenazas identificadas.

Tabla 11
Oportunidades y amenazas IPOT

VARIABLES DEL ENTORNO INDIRECTO	Cliente / Proveedor	Empresa
POLÍTICO		
Gobernabilidad e inestabilidad política y social	Amenaza	Amenaza
Tratados de libre comercio firmados por el Perú	Oportunidad	Oportunidad
Políticas en inversión en salud por parte del estado (actualmente es el 3% del PBI)	Oportunidad	Amenaza
ECONÓMICOS		
Proyección del PBI los próximos años: 2021 (10%), 2022 (4.5%), y 2023 al 2025 (promedio 3.5% de crecimiento anual).	Oportunidad	Oportunidad
Impacto de la pandemia, desempleo y lenta recuperación. La caída del 2020 fue de 23.1%.	Amenaza	Amenaza
Inflación baja y controlada (debajo del rango tope de 3.0% establecido por el BCRP, para 2021 se prevee 2.4% de inflación).	Oportunidad	Oportunidad
Programa de apoyo del Gobierno a las empresas (Reactiva Perú). Con tasas promedio de financiamiento de 1.36%.	Oportunidad	Oportunidad
Proyección escenario fiscal y necesidad de ingresos futuros	Amenaza	Amenaza
Tipo de Cambio (volatilidad)	Amenaza	Amenaza
Tasa de referencia baja, se mantendría en 0.25%)	Oportunidad	Oportunidad

LEGAL

11	Articulación de redes prestacionales de salud (Ley N° 29344 Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud)	Oportunidad	Amenaza
12	Obligación de las IPRESS de registrarse en RENIPRESS (Reglamento de la Ley N° 29344 - Decreto N°008-2010-SA.)	Oportunidad	Amenaza
13	Inclusión obligatoria de no-asegurados en el SIS (Decreto de Urgencia N° 017-2019)	Oportunidad	Oportunidad
14	Nuevas exigencias para otorgar Licencia de Funcionamiento (Ordenanza N° 523-MSI. Reglamento Integrado M San Isidro)	Amenaza	Amenaza
15	Implementación de equipos de protección personal por el empleador (Resolución Ministerial N°448-2020- MINSA)	Oportunidad	Oportunidad

SOCIO CULTURAL

16	Tasa de crecimiento poblacional(1.01%) y esperanza de vida (+11 años) con tendencia creciente	Oportunidad	Oportunidad
17	Disminución porcentual de distribución por nivel socioeconómico. NSE en Lima Met. los NSE A (-1.1) y B (-0.5)	Amenaza	Amenaza
18	Incremento de tenencia de un seguro de salud en 1.1% anual	Oportunidad	Oportunidad
19	Nuevas tendencias de vida de la población urbana: sedentarismo vs. deportes	Oportunidad	Oportunidad
20	Empoderamiento del consumidor	Oportunidad	Oportunidad
21	Demanda de recursos humanos del sector salud	Oportunidad	Oportunidad

TECNOLOGICO

22	Avances tecnológicos de la información y digitalización	Oportunidad	Oportunidad
23	Investigación y publicaciones científicas	Oportunidad	Oportunidad
24	Instrumental quirúrgico e imágenes	Oportunidad	Amenaza
25	Docencia y Aprendizaje	Oportunidad	Oportunidad

ECOLÓGICO

26	Normas para el tratamiento de residuos en los establecimientos de salud. (Norma técnica de Salud 144-MINSA-2018/DIGESA)	Oportunidad	Amenaza
27	Mecanismos y cuidados por la pandemia COVID - 19. (Res. Min 193-2020-MINSA)	Oportunidad	Amenaza

4.5 Matriz de evaluación de los Factores Externos – EFE

Según David (2013) la matriz de evaluación de Factores Externos EFE mostrada en la tabla 12, es resultado del análisis de las principales variables externas que impactan sobre la empresa, adicionalmente se ha analizado las respuestas con las obtenidas anteriormente en el trabajo de campo encuestas adicionales a expertos externos (p. 80). Ver apéndices B al K.

Tabla 12
Matriz de evaluación de Factores Externos EFE de IPOT

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1 Avances tecnológicos en procedimientos quirúrgicos	0.09	4	0.36
2 Sistematización y digitalización de información	0.09	2	0.18
3 Nuevas tendencias de vida de la población urbana: sedentarismo vs. deportes	0.08	1	0.08
4 Sector salud en crecimiento	0.08	3	0.24
5 Proyección PBI : 2021 (10%), 2022 (4.5%), 2025 (3.5%)	0.06	3	0.18
6 Contar con el respaldo una gran clínica o conglomerado	0.05	4	0.20
7 Incremento seguro de salud 1.1% anual	0.04	3	0.12
8 Tratados de Libre Comercio	0.04	2	0.08
9 Tasa de crecimiento poblacional (1.01%) y esperanza de vida (+11 años)	0.03	3	0.09
10 Tasa de referencia baja 0.25%	0.02	2	0.04
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
11 Impacto pandemia, desempleo y lenta recuperación	0.10	3	0.30
12 Proyección escenario fiscal, necesidad de ingresos futuros	0.08	2	0.16
13 Posibilidad de integración hacia atrás de aseguradoras	0.05	2	0.10
14 Comportamiento del tipo de cambio (volatilidad)	0.05	2	0.10
15 Poder de negociación de clientes:CRP representa el 95% de sus ventas	0.05	3	0.15
16 Gobernabilidad e inestabilidad política y social	0.04	2	0.08
17 Exigencias para otorgar Licencias: Funcionamiento e IPRESS.	0.03	1	0.03
18 Disminución nivel socioeconómico (NSE) en Lima Metropolitana, los NSE A (-1.1) y B (-0.5)	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.53

Nota: Puntaje asignado. 1= la respuesta de la empresa ante el factor es deficiente, 2= la respuesta de la empresa ante el factor es promedio, 3= la respuesta de la empresa ante el factor es mayor al promedio, 4= la respuesta de la empresa ante el factor es superior.

Capítulo V. Análisis de la Industria

5.1 Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

El mercado de servicios de salud en el Perú, según señala el MINSA (CDC, 2019), se estructura básicamente en dos subsistemas: público y privado, los cuales comprenden a las IAFAS e IPRESS, con los diferentes regímenes de financiamiento.

Adicionalmente a los subsistemas, se considera como prestadores de medicina alternativa: a la quiropráctica y a los proveedores de medicina tradicional.

5.1.1 *Demanda del sector*

La demanda por servicios de salud corresponde principalmente a los siguientes indicadores:

- a. la cantidad de población que reporta padecer problemas de salud crónica y otras dolencias.- según INEI (2021), en el último trimestre 2020, fue de 37% a nivel nacional con un 38% a nivel urbano y 31% a nivel rural.
- b. la población que busca atención médica.- según el reporte del INEI (2021) fue de 27.6% a nivel nacional; y, de acuerdo al lugar o establecimiento de consulta, el 17.6% de la población con algún problema de salud acudió a una farmacia, el 7.3% acudió al MINSA y el 5.9% a un establecimiento particular.

Cabe señalar que en la zona urbana, solo el 6.8% de población con algún problema de salud acudió a consultorios particulares, cifra mucho menor que en similar trimestre del año anterior, como lo indica la tabla 13.

Tabla 13

Porcentaje de población que busca atención médica o acude a un establecimiento de salud.

Lugar o establecimiento	Oct-Nov-Dic	Oct-Nov-Dic
Área de residencia	2019	2020/P
Nacional	47,6	34,6
MINSA	14,8	7,3
Farmacia o botica	19,4	17,6
Particular	6,6	5,9
Essalud	5,7	2,3
Fuerzas Armadas y/o PNP	0,3	0,1
Otros	0,8	1,4
Urbana	48,9	35,4
MINSA	11,6	5,2
Farmacia o botica	21,6	19,3
Particular	7,6	6,8
Essalud	6,9	2,7
Fuerzas Armadas y/o PNP	0,4	0,1
Otros	0,9	1,5
Rural	42,6	31,4
MINSA	27,2	15,3
Farmacia o botica	11,0	11,5
Particular	2,7	2,7
Essalud	1,2	9,8
Fuerzas Armadas y/o PNP	0,0	0,0
Otros	0,5	1,1

Nota: extraído del Informe de Condiciones de Vida del INEI (2021)

- c. la cantidad de personas que busca afiliarse en alguna aseguradora de salud.- En relación a la cantidad de afiliados a instituciones de aseguramiento de salud IAFAS, públicas o privadas, a nivel nacional (3er trimestre del 2020), SUSALUD presenta un cuadro actualizado de la cantidad de afiliados a todos los tipos de IAFAS y el porcentaje que representa dentro del total nacional; encabezado por MINSA (60.9%) y ESSALUD (28.6%), seguidos por ONCOSALUD, con el 2.4%.

Dentro del total de IAFAS prepagas privadas, como ya se ha mencionado, la Clínica Ricardo Palma, tiene una línea de negocio de venta de planes de salud: Plan Salud, con más de 36 mil afiliados al 2020 y tendencia creciente, según se muestra en la tabla 14, la evolución del registro de afiliados en las IAFAS prepagas autónomas e integradas. (SUSALUD, 2020).

Tabla 14
Cantidad de afiliados 2019-2020 a las IAFAS pre-pagas

IAFAS Prepagas	Registro de Afiliados					Reporte de IAFAS III 2020
	III 2019	IV 2019	I 2020	II 2020	III 2020	
TOTAL IAFAS PREPAGAS	1 035 968	991 734	988 967	984 860	964 811	989 889
Subtotal IAFAS Prepagadas Autónomas	908 574	865 256	857 974	859 466	839 092	869 867
Oncosalud S. A. C.	902 466	860 148	853 215	854 612	835 201	866 457
FESALUD S. A.	6 108	5 108	4 759	4 854	3 891	3 410
Subtotal IAFAS Prepagadas Integradas	127 394	126 478	130 993	125 394	125 719	120 022
Administradora Clínica Ricardo Palma S. A.	35 213	36 484	38 416	35 807	38 674	36 939
Clínica San Pablo S. A. C.	38 106	40 282	42 774	42 291	44 440	44 293
Servicio de Salud Montefiori	719	552	575	559	239	257
Nuestra Señora del Sagrado Corazón (Clínica Stella Maris)	60	33	31	13		
Medicina Externa S. A. MEDEX	2 314	1 220	1 220	1 220	1 219	1 100
Clínica Javier Prado S. A.	122	105	102	96	89	85
Centro Médico - Clínica San Judas Tadeo S. A.	2 965	2 231	2 595	2 648	2 995	2 605
Sistemas de Administración Hospitalaria S.A.C. (Clínica El Golf)	1 352	1 409	1 399	1 392	1 330	1 044
La Esperanza del Perú S. A. (Clínica San Borja)	4 626	5 489	5 984	5 655	4 237	6 193
Centro Odontológico Americano	50	2	-	-	-	-
Asociación Peruano Japonesa (Clínica Centenario)	43	43	43	43	43	43
Asociación Pastoral de Servicios Médico - Asistenciales Good Hope	9 807	9 916	9 875	9 822	9 813	9 650
British American Hospital S. A. (Clínica Anglo Americana)	3 864	3 897	3 896	3 892	3 895	
CSalud S.A.	28 153	24 815	24 083	21 956	18 745	17 813

ente: SUSALUD-Registro de Afiliados al AUS y Reporte Mensual de Personas Afiliadas
boración: SUSALUD-IID

Nota: Extraído de (SUSALUD, 2020). Registro de Afiliados al AUS y Reporte mensual de personas afiliadas

5.1.2 Oferta del sector

La oferta de servicios de salud está constituida principalmente por los siguientes indicadores:

- los recursos humanos, (INEI, 2020) se ha estimado la cantidad de habitantes por médico, según departamento; siendo Lima con 219 habitantes por médico, que en comparación con otros departamentos es el que registra menos personas por médico.
- la infraestructura disponible, sobre la infraestructura disponible al 2020 a nivel nacional, de un total de 25,029 IPRESS a nivel nacional un 62.66% de establecimientos son del sector privado. Según SUSALUD (RENIPRESS, 2021), según propietario y categoría.

c. gasto destinado a salud, que según el MINSA, se va incrementando desde el 2007, tanto en el sector público como en el sector privado. Según la tabla 15.

Tabla 15

Gasto destinado al Sector Salud 2007-2019

GASTO DESTINADO AL SECTOR SALUD, 2007- 2019

(Millones de soles)

Año	Total	Gasto en el Sector Salud	
		Público	Privado 1/
2007	10 681	5 487	5 194
2008	11 595	5 998	5 597
2009	13 264	7 253	6 011
2010	14 263	7 715	6 548
2011	15 715	8 700	7 015
2012	17 635	10 023	7 612
2013	20 167	11 731	8 436
2014	23 207	13 922	9 285
2015 P/	25 473	15 188	10 285
2016 P/	28 536	17 124	11 412
2017 E/	30 623	18 264	12 359
2018 E/	32 887	19 792	13 095
2019 E/	35 135	21 327	13 808

Nota: 1/ El gasto privado en salud corresponde al Valor Bruto de la Producción de la actividad de Salud Privada (No incluye EsSalud). Las cifras para los años 2014 al 2017 han sido modificadas. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Estos y otros indicadores que, organizados adecuadamente enfrentan a los requerimientos de la demanda a través de la entrega o realización de las prestaciones de salud, diversas y variadas (MINSA, 2002).

En el mercado de IPRESS privado, la mayor parte de las clínicas está concentrada en Lima, se dispone de equipos de profesionales de diversas especialidades altamente calificados, equipos de última tecnología; así como, servicios de consulta ambulatoria, hospitalización, emergencia y servicios auxiliares. De las clínicas con mayor facturación, sobresalen los conglomerados empresariales con “integración vertical” de varias empresas de un mismo dueño pueden manejar, a la vez, aseguradoras, clínicas, laboratorios y farmacias, entre las cuales se muestran en la tabla 16. (Torres, Huacles, & Romero, 2015).

Tabla 16
Clínicas y redes empresariales a las que pertenecen

Clínica /centros clínicos	Red o grupo empresarial
Clínica San Borja Clínica El Golf Centros Clínicos	Red SANNA
Clínica Internacional, con las Sedes de Lima, San Borja y Surco	Grupo Económico Breca
Clínica Delgado Clínicas AUNA de las sedes Miraflores, Guardia Civil y <u>Servimédicos</u>	Grupo AUNA - Medic Ser SAC
Clínica San Felipe	Holding empresarial Banmédica
Clínica Ricardo Palma Centro Médico Lima Plaza Sur (1998) Centro Médico Plaza Norte (2006)	Holding de Accionistas Médicos y Holding Quirón Salud, desde el año 2016
Clínica San Pablo en Surco, Clínica San Gabriel, Clínica San Juan Bautista, Clínica Jesús del Norte, Clínica Santa María del Sur y Clínica Chacarilla en Lima	Complejo Hospitalario San Pablo
Clínica Cayetano Heredia	Fondos de Inversión de Macrocapitales SAFI
Clínica Anglo Americana	British American Hospital
Clínica Good Hope	Asociación Unión Peruana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día - Red Médica Mundial
Clínica Maison de Santé	Sociedad Francesa de Beneficencia

Nota: Se han considerado solo los establecimientos de salud en Lima.

Históricamente el mercado de clínicas privadas ha venido creciendo en los últimos años: 4.7 % el 2015, 2.7 % el 2016, 2.1 % el 2017 y 3.0 % el 2018, según Perú Top Publications. (ACP, 2019).

Asimismo, según Perú Tops Publications (2020). Ver tabla 17. En primer lugar lo ocupa Pacífico EPS que facturó aproximadamente S/1,080 millones de soles en el 2019, monto similar a los S/1,050 millones de soles que aproximadamente facturó Rímac EPS que ocupa el segundo lugar. En tercer lugar, se encuentra la Clínica Internacional, también relacionada al Grupo Breca, con ingresos cercanos a los S/600 millones de soles. Oncosalud, ocupa la cuarta posición facturando casi s/. 525 millones de soles. En quinto lugar, se

encuentra la Clínica Ricardo Palma, que a la fecha cuenta con casi 50 especialidades y atiende un promedio de 670,000 pacientes entre emergencia hospitalización y actividad ambulatoria, facturando más de 365 millones de soles en el 2019.

Tabla 17
Ranking de Entidades Prestadoras de Salud 2019

RANK. SALUD	RANK 2019	RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL
1	119	Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud	Pacífico Salud EPS
2	124	Rímac S.A. Entidad Prestadora de Salud	Rímac EPS
3	224	Clínica Internacional S.A.	
4	243	Oncosalud S.A.C.	
5	383	Adm. Clínica Ricardo Palma S.A.	Clínica Ricardo Palma
6	446	Medic SER SAC	Auna Clínica Delgado
7	495	Sist. de Administración Hospitalaria SAC	SAHSAC
8	500	Villa María del Triunfo Salud SAC	Comp. Hosp. G. Kaelín
9	509	Callao Salud SAC	Comp. Hosp. A. Barton
10	520	Oncocenter Perú SAC	Oncosalud

Nota: Se muestra el ranking de empresas de salud, junto al ranking general de empresas de las Entidades Prestadoras de Salud. Extraído de Perú Tops Publications (2020).

Una de las especialidades de la Clínica Ricardo Palma (CRP) con mayor actividad anual en la atención de pacientes, es la Ortopedia y Traumatología, que bordeó las 50 mil atenciones en el 2019. (Clinica Ricardo Palma, 2020).

5.2 Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

A continuación, se describirán las cinco fuerzas competitivas de la Industria:

5.2.1 Amenaza de productos sustitutos

Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. A menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. (Porter M. , 2008)

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño respecto del producto del sector; la amenaza sería baja porque el servicio de un quiropráctico o la medicina física, no ofrece el mismo estándar de desempeño que un médico traumatólogo especializado del IPOT.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo; en esta situación, por el contrario, podría considerarse una amenaza alta, ya que el costo de cambiarse del IPOT y acudir a un servicio sustituto como un quiropráctico o medicina física es bajo.

5.2.2 Amenaza de competidores potenciales

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir; estableciendo límites a la rentabilidad potencial de un sector.

Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. (Porter, 2008)

Las barreras de entrada, son aquellas que ventajas que poseen las empresas ya establecidas en el mercado en comparación con los nuevos potenciales a ingresar:

- Cuando las empresas establecidas producen volúmenes más grandes logran costos unitarios menores, en ese sentido, las economías de escala desalientan la entrada al potencial entrante ya que ingresar al sector de gran escala, requiere de una fuerte inversión que lo puede colocar en una desventaja en costos. En el caso de IPOT, se presenta una barrera de entrada alta ante un posible competidor, dado que necesitaría una elevada inversión y economías de escala para poder competir en este sector.

- Otra barrera de entrada se da por el lado de la demanda ya establecida, los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada de nuevos potenciales, al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado. En el caso de IPOT, dado que éste ya tiene una demanda establecida y un posicionamiento de mercado a través de los clientes de la Clínica Ricardo Palma; sería una barrera de entrada alta para nuevos potenciales.
- Los costos que representan a los clientes el cambiar de proveedor representa una barrera de entrada alta. Sin embargo en el caso del IPOT, esta barrera es baja porque a los clientes no les representa mayor costo cambiarlo como proveedor, generando cierta atraktividad a los nuevos competidores.
- Requisitos de capital. La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. En este caso, esta sería una barrera de entrada alta, dado que en el negocio del IPOT, un potencial competidor requiere invertir grandes sumas de dinero para poder ingresar a este sector.
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: En este caso, el IPOT, cuenta con determinada ventaja sobre los nuevos entrantes ya que es una institución que ya cuenta con equipos de última generación, proveedores ya definidos que otorgan cierta competitividad, una ubicación geográfica definida y sobretodo la experiencia del funcionamiento de este negocio.
- Finalmente, las políticas gubernamentales restrictivas pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector. Para este caso la barrera es baja, el gobierno permite y fomenta la libre competencia siempre haciendo cumplir las normas establecidas por el Ministerio de Salud. (Porter M. , 2008)

5.2.3 *Poder de negociación de los clientes*

Según Porter, los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, lo cual incrementa los costos; y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (2008)

Tomando en cuenta que el principal y más importante cliente del IPOT es la Clínica Ricardo Palma, se evaluará de acuerdo a Porter, en qué momento la fuerza de negociación de sus clientes es muy alta, en base a los siguientes factores:

- Cuando existen pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes existe un poder de negociación muy alto; para este caso, el IPOT cuenta con un gran cliente que es la Clínica Ricardo Palma quien representa el 95% de sus ventas, seguido por otros clientes particulares quienes representan sólo el 5%. Por ello el poder de negociación de la Clínica Ricardo Palma es muy alto.
- Cuando los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí; también hay un poder de negociación del cliente muy alto. Al existir muy poca diferenciación del servicio ofrecido por el IPOT, el poder de negociación del cliente es alto.
- Cuando los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor; para este caso, el poder de negociación del cliente es alto, dado que si la Clínica Ricardo Palma decide cambiar de proveedor, no representaría asumir costos muy elevados.
- Cuando los clientes pueden integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar o brindar los productos o servicios por si mismos para generar mayores utilidades; si se evalúa en este caso, la amenaza es baja, porque la Clínica Ricardo Palma no proyecta una integración hacia atrás para atender a pacientes de Traumatología debido a la complejidad del manejo operativo en la que incurriría.

5.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores impacta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. (David, 2013)

Este poder de negociación de los proveedores es variado para el Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (IPOT), esto se puede variar dependiendo de los materiales o servicios que ofrecen los diferentes proveedores. Se analizará la alta influencia de los proveedores con las siguientes características que indica David (2013):

- Está más concentrado que el sector al cual le vende, en el caso del IPOT se abastece principalmente de productos ortopédicos, el cual está concentrado en un proveedor (Fanny Meneses con un 79%), pero sí existen proveedores alternativos en el mercado, aunque la compra es en menor proporción; por lo cual el riesgo de tener monopolio por parte del proveedor es bajo. Adicionalmente se puede considerar que los médicos traumatólogos especialistas, al tener un contrato de prestación de servicio, vienen a ser proveedores del IPOT; sin embargo, existen muchos profesionales en el mercado, por lo cual consideraríamos un riesgo es bajo.
- Los proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos; en este punto los proveedores dependen en gran medida de las ventas en este sector y existen muchos proveedores alternativos en el mercado nacional e internacional, por lo que se considera que es un riesgo bajo. Los médicos especialistas de ortopedia y traumatología, sí dependen fuertemente del sector para sus ingresos; por lo cual el riesgo es bajo.
- El costo de cambio de proveedor es alto, para los proveedores de IPOT el riesgo es bajo porque existen muchos proveedores alternativos si se decidiese cambiar de proveedor. El

costo de cambio de los servicios médicos especializados es alto porque si bien existen profesionales, conseguir el idóneo puede tomar tiempo y perder pacientes.

- El proveedor ofrece productos diferenciados, los productos ortopédicos son genéricos en su mayoría y sobre todo los que adquiere el IPOT por lo cual se considera un riesgo bajo. En el caso de los servicios médicos especializados, el riesgo es alto porque si bien es cierto que los procedimientos son estándares el prestigio de los profesionales es un factor diferenciador.
- No hay sustitutos a los productos que venden los proveedores, en general en el área de salud hay opciones de sustitutos para artículos ortopédicos si se necesita realizar una inmovilización de un área en particular, pero los artículos actuales de ortopedia son muy cómodos para los pacientes y reducen los tiempos de recuperación; por lo cual se considera de riesgo medio. En el caso de los servicios médicos especializados, no hay sustitutos por lo que el riesgo es alto.
- El proveedor se puede integrar hacia adelante, el riesgo que un proveedor de artículos de ortopedia se integre hacia adelante es muy bajo debido principalmente a la complejidad de brindar un servicio de salud. Existe la posibilidad que los médicos se integren hacia adelante y se monte una competencia es alta debido a que son profesionales especializados.

5.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa solamente pueden tener éxito si brindan una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que pongan en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los

productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

(David, 2013)

Las características más importantes para medir las rivalidades entre competidores son:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En el caso del IPOT su competencia son centros de atención médica del mismo tamaño o más grandes, por lo que el riesgo en esta característica es medio.
- El crecimiento del sector es lento, en este caso el riesgo es bajo debido a que se espera un crecimiento en los próximos años de la necesidad de atenciones debido a crecimiento en las expectativas de vida, lo cual genera afecciones en el sistema musculo esquelético en adultos mayores, y porque hay una tendencia a una vida más saludable con mucho deporte que generaría atenciones preventivas y de lesiones).
- Las barreras de salida con altas, en este caso el riesgo es alto ya que las barreras de salidas son altas por las inversiones en maquinarias, equipos y sobre todo de los conocimientos especializados.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes, en este caso el riesgo es alto debido que básicamente a que el público objetivo para el IPOT y todos los principales competidores es el mismo.
- La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si se centra exclusivamente en torno al precio, en este caso los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para compradores, por lo que una mayor publicidad, descuento, campaña de marketing, entre otros, podría hacer migrar a los clientes de una clínica a otra, por lo que consideramos que el riesgo es alto.

Los potenciales competidores para el IPOT son: el Centro de Reemplazos Articulares, también de la Clínica Ricardo Palma; y los servicios de Traumatología y Ortopedia de la

Clínica Internacional, la Clínica Anglo-Americana, Clínica Delgado, Clínica Sanna Golf, Clínica San Felipe entre otras.

5.3 Matriz de atractividad de cada una de las Cinco Fuerzas

Se presentan las matrices de atractividad de tomando como referencia los conceptos establecidos por Michael Porter (2008) sobre las cinco fuerzas del sector y adaptando la matriz formulada por Hax y Majluf (2004), se han analizado cualitativamente el nivel de amenaza y cuantitativamente el grado de atractividad de cada una de las fuerzas que amenazan al IPOT en relación al sector. Ver tablas 18 a la 22. Los puntajes establecidos para el Nivel de la Amenaza (N.A.), son: muy baja, baja, media alta o muy alta; para el Factor de Relevancia (F.R.) desde el 0.1 con un límite de sumatoria de 1.00; y, para el Grado de Atractividad de la Industria (G.A.) del 1 al 5, siendo 1=muy alto, 2= alto, 3= medio, 4= bajo, 5 = muy bajo.

Tabla 18

Amenaza de productos sustitutos es alta si:

Elementos de análisis	N.A.	F.R.	Criterios que lo hacen poco atractivo	G.A.	Criterios que lo hacen muy atractivo
Atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector	Bajo	0.5	El desempeño de un sustituto no ofrece el mismo desempeño que el servicio que ofrece el IPOT.	4	Ofrecer un servicio diferenciado.
El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo	Alto	0.5	El servicio ofrecido debe cumplir con lo esperado para que no se encarezca.	2	El costo de cambiarse del IPOT por un sustituto es bajo.
Resultado ponderado	MEDIO	1.0		3	

Nota: N.A.= Nivel de la amenaza, F.R.= Factor de Relevancia, G.A.= Grado de atractividad de la Industria el 1 al 5, siendo 1=muy alto, 2= alto, 3= medio, 4= bajo, 5 = muy bajo. En esta tabla se observa que el nivel de la amenaza de productos sustitutos es medio, al igual que el grado de atractividad. Adaptado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” por Hax, A., y Majluf, N., 2004, p.120-124.

Tabla 19*Amenaza de competidores potenciales es alta si:*

Elementos de análisis	N.A.	F.R.	Criterios que lo hacen poco atractivo	G.A.	Criterios que lo hacen muy atractivo
Economías de escala	Baja	0.2	El costo elevado de ingresar a este negocio	4	La rentabilidad alta del negocio
Beneficios de escala por el lado de la demanda	Baja	0.1	Demanda ya establecida	4	Alta demanda del servicio
Costos para los clientes para cambiar de proveedor	Alta	0.2	El costo de cambiar al IPOT por otro proveedor es bajo	2	Séctor en crecimiento
Requisitos de capital	Baja	0.2	Se requiere de mucha inversión para entrar a competir en el mercado	4	Atractivas propuestas de financiación por parte de los bancos
Ventajas de los actores establecidos independiente del tamaño	Muy Baja	0.2	El IPOT ya cuenta con clientes cautivos, tecnología instalada y proveedores definidos.	5	Varias alternativas en el mercado para establecerse
Políticas gubernamentales	Media	0.1	Existen pocas restricciones por parte del gobierno para que un potencial competidor ingrese al mercado.	3	Las políticas gubernamentales son favorables para ingresar al mercado.
Resultado ponderado	BAJO	1.0		3.7	

Nota: N.A.= Nivel de la amenaza, F.R.= Factor de Relevancia, G.A.= Grado de atraktividad de la Industria el 1 al 5, siendo 1=muy alto, 2= alto, 3= medio, 4= bajo, 5 = muy bajo. En esta tabla se observa que el nivel de la amenaza de competidores es baja y el grado de atraktividad es medio. Adaptado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” por Hax, A., y Majluf, N., 2004, p.120-124.

Tabla 20*Poder de negociación de los clientes es alto si:*

Elementos de análisis	N.A.	F.R.	Criterios que lo hacen poco atractivo	G.A.	Criterios que lo hacen muy atractivo
Cuando existen pocos compradores (clientes están concentrados)	Muy Alto	0.4	El principal cliente de IPOT es la Clínica Ricardo Palma que representa el 95% de sus ventas, seguido por pacientes particulares (5%).	1	cuando existen varios compradores o clientes, la industria es atractiva
Cuando los productos del sector son estandarizados (fáciles de reemplazar)	Medio	0.2	IPOT se diferencia por su calidad y prestigio de médicos especialistas; pero eventualmente, la CRP podría encontrar un servicio equivalente	3	cuando el cliente no tiene la flexibilidad de cambiar de proveedores de servicio la industria es atractiva
Cuando los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor	Alto	0.3	Si la CRP decide cambiar al IPOT como proveedor, no representaría asumir costos muy elevados	2	cuando los compradores deben asumir altos costos por cambiar de proveedor la industria es atractiva
Cuando los clientes pueden integrarse hacia atrás	Bajo	0.1	Cuando los clientes pueden integrarse hacia atrás	4	su complejidad en el manejo operativo y la atención especializada no facilitan que su cliente principal, la CRP no pueda realizar una integración hacia atrás
Resultado ponderado	ALTO	1.0		2	

Nota: N.A.= Nivel de la amenaza, F.R.= Factor de Relevancia, G.A.= Grado de atraktividad de la Industria el 1 al 5, siendo 1=muy alto, 2= alto, 3= medio, 4= bajo, 5 = muy bajo. En esta tabla se observa que el poder de negociación de los clientes es alto, al igual que el grado de atraktividad. Adaptado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” por Hax, A., y Majluf, N., 2004, p.120-124.

Tabla 21*Poder de negociación de los proveedores es alta si:*

Elementos de análisis	N.A.	F.R.	Criterios que lo hacen poco atractivo	G.A.	Criterios que lo hacen muy atractivo
El proveedor esta más concentrado que el sector al cual le vende	Bajo	0.1	Existe monopolio en el sector de proveedores y servicios médicos.	4	Existen muchos proveedores alternativos, pero el IPOT concentra sus compras en un solo proveedor. Existen variedad de profesionales en el mercado.
El proveedor no depende fuertemente del sector para sus ingresos	Bajo	0.2	Proveedores no dependen fuertemente de este sector.	4	Proveedores dependen fuertemente de este sector.
El costo de cambio de proveedor es alto	Medio	0.1	Es costoso cambiar de proveedor debido a que dependemos de ellos, nuestros equipos son dependientes de sus materiales y servicios por ejemplo.	3	Muchos proveedores en el mercado ofrecen productos similares a precios competitivos por lo que cambiar de proveedor no es costoso.
El proveedor ofrece productos diferenciados	Medio	0.2	Los productos que ofrecen los proveedores son exclusivos, muchos de ellos pueden tener patentes con y exclusividad de precio.	3	Los productos abastecidos son genericos y de precios similares entre diferentes proveedores.
No hay sustitutos de los productos que venden los proveedores	Alto	0.3	No hay sustitutos en el mercado.	2	Existen variados sustitutos en el mercado.
El proveedor se puede integrar hacia adelante	Medio	0.1	El proveedor o aseguradoras podrían integrarse hacia adelante.	3	Debido a la complejidad de ofrecer servicios de salud es muy difícil a integración de proveedores hacia adelante.
Resultado ponderado	MEDIO	1,0		2.6	

Nota: N.A.= Nivel de la amenaza, F.R.= Factor de Relevancia, G.A.= Grado de atraktividad de la Industria el 1 al 5, siendo 1=muy alto, 2= alto, 3= medio, 4= bajo, 5 = muy bajo. En esta tabla el poder de negociación de los proveedores es medio, al igual que el grado de atraktividad. Adaptado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” por Hax, A., y Majluf, N., 2004, p.120-124.

Tabla 22*Rivalidad entre competidores existentes es alta si*

Elementos de análisis	N.A.	F.R.	Criterios que lo hacen poco atractivo	G.A.	Criterios que lo hacen muy atractivo
Competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia	Medio	0.2	La mayoría de Clínicas Competidoras son del mismo tamaño.	3	Los competidores son más pequeños que el IPOT
Crecimiento lento del sector	Bajo	0.3	El crecimiento del mercado es lento.	4	Hay un crecimiento del sector de manera continua.
Barreras de salidas con altas	Alta	0.3	Las inversiones son altas, lo que penaliza de manera importante su salida del mercado.	2	Las inversiones son bajas como para que la salida sea poco costosa
Las empresas no son capaces de alinearse para obtener beneficios	Alta	0.1	Hay poca comunicación entre los competidores con relación a los clientes ya que suelen ser el mismo mercado.	2	Tener un nicho de potenciales clientes en un segmento identificable.
Rivalidad por precios	Alta	0.1	Los servicios no son muy diferenciados por lo cual hay un riesgo de guerra de precios y agresividad comercial.	2	Hay servicios innovadores en tecnología y servicio que podrían generar un servicio diferenciado.
Resultado ponderado	MEDIO	1,0		2.8	

Nota: N.A.= Nivel de la amenaza, F.R.= Factor de Relevancia, G.A.= Grado de atraktividad de la Industria el 1 al 5, siendo 1=muy alto, 2= alto, 3= medio, 4= bajo, 5 = muy bajo. En esta el nivel de rivalidad entre competidores existentes es medio, al igual que el grado de atraktividad. Adaptado de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” por Hax, A., y Majluf, N., 2004, p.120-124.

5.4 Análisis del grado de atraktividad de la Industria

Con los resultados del grado de atraktividad de las tablas anteriores, en la tabla 23, se muestra el resultado del nivel de atraktividad de las fuerzas competitivas del IPOT, con su respectiva ponderación.

Tabla 23
Nivel de atraktividad de la Industria

Fuerza competitiva	poder	ponderación	nivel de atraktividad	nivel de atraktividad ponderado
amenaza de productos sutitutos	MEDIO	0.1	3.0	0.30
amenaza de competidores potenciales	BAJO	0.2	3.7	0.74
poder de negociación de los clientes	ALTO	0.3	2.0	0.60
poder de negociación de los proveedores	MEDIO	0.2	3.6	0.72
rivalidad entre los competidores existentes	MEDIO	0.2	2.8	0.56
		1.0	2.92	2.92

Nota: 1=muy alto, 2= alto, 3= medio, 4= bajo, 5 = muy bajo

Asimismo, en la siguiente tabla 24, se detallan los factores competitivos de la Industria con sus respectivos puntajes.

Tabla 24
Factores competitivos de la Industria - IPOT

Factores Competitivos	1	2	3	4	5	Concepto
Amenaza de productos sustitutos			X			Los productos sustitutos si existen pero son de deficiente desempeño y efectividad, pero el costo por cambiarse es significativamente bajo.
Amenaza de competidores potenciales				X		Es poco atractivo principalmente porque se necesita una gran inversión para ingresar al mercado, y por otro lado el IPOT ya cuenta con clientes cautivos.
Poder de negociación de los clientes		X				La clinica Ricardo Palma representa el 95% de sus ventas, y si la Clinica decidiese cambiar de proveedor seria un impacto grande para el IPOT.
Poder de negociación de los proveedores			X			Hay muchos proveedores por lo que cambiar de proveedores no es costoso y no tienen prodcutos diferenciados.
Rivalidad entre competidores existentes			X			En la industria hay altos costos de inversión por lo que salirse del mercado es muy costo, pero por otro lado existe una demanda creciente.
			X			

Nota: 1=muy alto, 2= alto, 3= medio, 4= bajo, 5 = muy bajo

5.5 Matriz del Perfil Competitivo MPC

Su elaboración se fundamenta en lo señalado por David (2013), que en primer lugar, se identificaron los factores críticos de éxito del sector, basado en fuentes primarias (p. 99): médicos especialistas, pacientes no clientes y médicos expertos externos a la empresa, el Dr. Marco Rebatta (Clínica San Felipe y Hospital Almenara), el Dr. Darwing Salazar (Clínica del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas) y el Dr. Carlos Zeballos Juy Hospital II Essalud Moquegua) (ver apéndice H); quienes cuentan con gran experiencia en la especialidad de ortopedia y traumatología; para luego de un análisis de sus respuestas, validar el grado de importancia de cada factor crítico de éxito.

Adicionalmente se identificaron a las principales empresas competidoras del IPOT, que no necesariamente son las líderes en el mercado; y se formó el grupo estratégico de análisis, que se explica más adelante.

Se calificó a cada empresa, indicando qué empresa es más fuerte en determinado rubro con la siguiente escala: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal; en base a fuentes primarias para el IPOT y fuentes secundarias para las empresas competidoras; así como el análisis de los comentarios de los expertos externos con conocimiento del sector.

Se calculó la ponderación final, multiplicando las columnas de peso con las de calificación de cada empresa, realizando la sumatoria total; cuyo resultado para el IPOT, se observan los factores de: desarrollo de sub- especialidades médicas, sistematización y tecnología de vanguardia y staff médico de prestigio, que pueden prosperar para mejorar la situación competitiva de la empresa.

Para incluir las empresas que forman el grupo estratégico de análisis, se tuvieron en cuenta varios criterios de análisis. En principio, se realizaron varias encuestas a pacientes de la especialidad de ortopedia y traumatología que no son clientes del IPOT, a los cuales se

pudo acceder a través de diversas redes de contactos; quienes ante la pregunta “¿a qué a qué otro centro de salud hubiera acudido, para la atención en ortopedia y traumatología?”, la mayoría respondió que prefería acudir a las siguientes clínicas: Clínica Delgado, Clínica Ricardo Palma, Clínica Internacional, Clínica Javier Prado, Clínica Angloamericana y Clínica San Felipe, entre las más acudidas.

A partir de este punto, como dicha muestra es del tipo no probabilístico se requirió reforzar las respuestas, de tal manera que sean validadas por expertos en el sector; y para tal fin, se realizaron entrevistas y encuestas a expertos de la especialidad de ortopedia y traumatología, externos a la empresa quienes coincidieron que tanto los servicios de traumatología de la Clínica Internacional, la Clínica Delgado y la Clínica Angloamericana serían los principales competidores del IPOT.

Sin embargo, no se dejó de lado que dentro de la misma Clínica Ricardo Palma, funciona otro servicio de traumatología; que, no siendo visible desde una perspectiva externa, viene a ser una empresa competidora interna denominada Centro de Reemplazos Articulares; esto se refleja claramente en las entrevistas a profundidad a directivos del IPOT, encuestas a médicos del IPOT y en el Focus Group a administrativos y ante la pregunta, “cuál cree usted que es la competencia directa de IPOT?”, el 66.6% respondió que el Centro de Reemplazos Articulares (Dr. Pastor) que también funciona en la Clínica Ricardo Palma; además mencionaron las otras clínicas en el siguiente orden: Clínica Delgado (11), Clínica Internacional (08), Clínica Sanna (02) y el Centro de Ortopedia Pediátrica. (ver apéndice K).

Así también, los pacientes del IPOT, a la pregunta de: “¿a qué a qué otro centro de salud hubiera acudido, para la atención en ortopedia y traumatología?”, la mayoría señaló al Centro de Reemplazos Articulares, seguido de la Clínica Delgado y Clínica Internacional.

Por lo tanto, el **Centro de Reemplazos Articulares**, también ha sido considerado en la Matriz de Perfil Competitivo.

En la tabla 25, Matriz de Perfil Competitivo, se analizan los factores críticos de éxito del IPOT y principales competidores:

Tabla 25
Matriz de Perfil Competitivo MPC

Factores Críticos de Éxito	Peso	IPOT		Centro de Reemplazos Articulares		Clinica Internacional		Clinica Delgado	
Desarrollo de sub-especialidades médicas	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Gestión del conocimiento /actividad académica	0.13	3	0.39	1	0.13	1	0.13	2	0.26
Sistematización y tecnología de vanguardia	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Instalaciones seguras y asépticas	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Marketing y posicionamiento	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Calidad de experiencia del paciente	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Staff médico de prestigio	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Accesibilidad: ubicación y servicios	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Control financiero	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Amplia cobertura de seguros	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Tarifas de consultas	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06
Venta/alquiler de artículos ortopedia	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02	1	0.02
	1.00		3.05		2.69		3.42		3.62

Nota: Calificación (cal) 1=debilidad principal, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza principal. Datos extraídos del trabajo de campo las encuestas, entrevistas y focus group, que se encuentran en apéndices B al K.

Capítulo VI. Análisis Interno

Según D'Alessio (2008), identificar las competencias distintivas de una organización, significa resaltar las fortalezas difíciles de igualar o ser imitadas por empresas de la competencia; a fin de construir las ventajas competitivas, con el objetivo de diseñar estrategias que sirvan para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

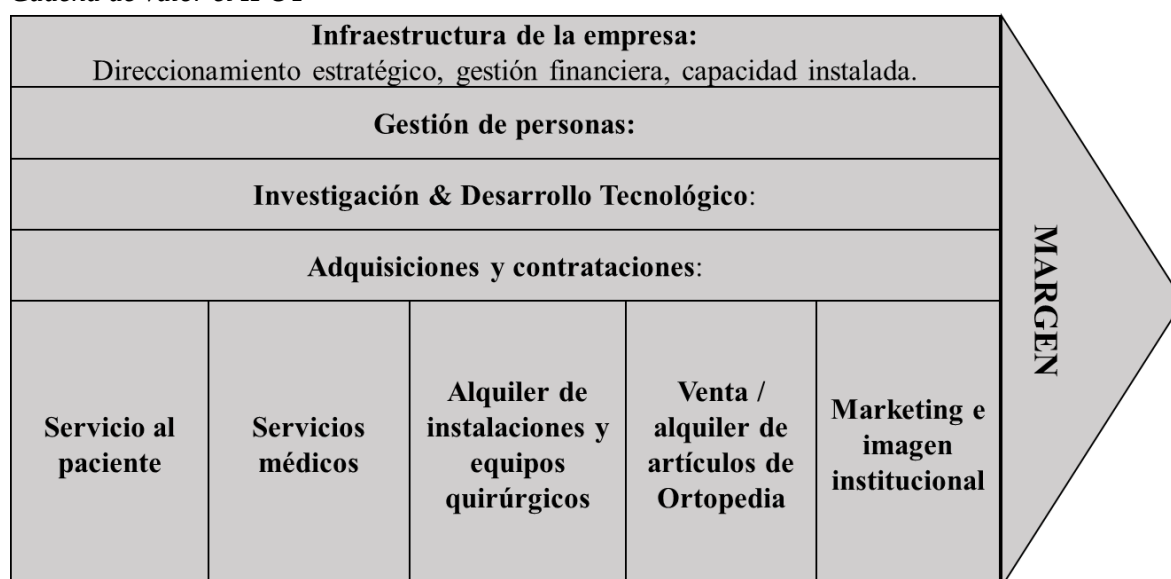
En este análisis se utilizará la cadena de valor como medio sistémico para analizar las actividades que se realizan y su manera de interactuar. Esta herramienta permite dividir la empresa, en actividades estratégicamente relevantes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra ventaja competitiva, realizándolas mejor o a menor costo que las empresas rivales. (Porter, 2002)

6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

Para el caso de IPOT, se han identificado las actividades, formulando las propuestas de potencial diferenciación, con miras a lograr ventajas competitivas.

La cadena de valor, se ha adaptado del modelo de Porter, cuyo libro se centra principalmente en empresas de fabricación y distribución de bienes. Ver figura 15.

Figura 15
Cadena de valor el IPOT



Nota: Adaptado de “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior” por Porter, M., 2012, p.37.

Actividades primarias:

- a. Servicio al paciente: incluye las actividades relacionadas con la gestión de citas, captación, admisión y recepción de pacientes; así como la coordinación de cirugías. Fuentes de creación de valor:
 - i. El incremento en la captación de pacientes particulares.
 - ii. La mejora de la experiencia del paciente, mediante la supervisión y aseguramiento del servicio post-venta.
- b. Servicios médicos: actividades mediante las cuales se brinda la atención médica de la especialidad de traumatología y ortopedia: consultas ambulatorias, guardias médicas y procedimientos tópicos y quirúrgicos. Los médicos especialistas (proveedores), brindan la atención a través de sus empresas unipersonales. Fuente de creación de valor:
 - iii. La ampliación, consolidación y posicionamiento de la oferta de subespecialidades en Traumatología y Ortopedia; como ortopedia pediátrica, traumatología geriátrica y medicina deportiva, entre otros.
- c. Alquiler de tópicos y equipos quirúrgicos: actualmente se brinda este servicio, bajo una relación de confianza, al socio estratégico CRP, y se factura el uso de tópicos o equipos quirúrgicos, en base a los reportes que arroja el sistema. Intervienen los médicos, quienes ingresan los datos de la cirugía y equipos a utilizar al sistema de cirugías IPOT; el encargado de sistemas, quien va actualizando diariamente el sistema; el técnico radiólogo que registra en qué momento se usó el equipo; así como, los administrativos que registran los datos de pacientes operados validando el uso de equipos, dado que existen varios casos de pendientes sin facturar, por lo que es necesario proceder al reclamo correspondiente a la CRP. Fuentes de creación de valor:
 - iv. acuerdos legalmente establecidos con la CRP y control de uso, permitirá minimizar riesgos de no cumplimiento de pago por parte de la CRP.

d. Venta / alquiler de artículos de Ortopedia: Comprende las sub-actividades de compras, ingreso de productos al almacén, abastecimiento de la tienda de ortopedia, y la venta o alquiler de los artículos de Ortopedia. Intervienen principalmente el área de almacén, que realiza el pedido, recibe y registra los productos; el área de compras, que contacta al proveedor y realiza la adquisición; y la asesora de ventas, quien entrega al producto al cliente y emite los comprobantes de pago. Bajo la aprobación de la Gerencia. Fuentes de creación de valor:

v. Optimización del stock de los artículos de ortopedia

vi. Automatización del catálogo en medios virtuales

e. Marketing e Imagen Institucional: abarca los acuerdos comerciales de IPOT con los laboratorios que auspician algunos eventos científicos, las campañas preventivas de despistaje en patologías comunes en traumatología y ortopedia; así como la estrategia de marca paraguas de la CRP, usando los canales de comunicación de la CRP como Facebook, Instagram, página web, WhatsApp, mensajes de texto, entre otros. Intervienen principalmente el socio comercial, el asistente de gerencia y secretaría de IPOT. Fuentes de creación de valor:

vii. Organización de eventos científicos con auspicios de socios comerciales

viii. Difusión activa de información y campañas en redes sociales

ix. Construcción de redes de contactos con pacientes

x. Fortalecimiento de la marca IPOT, bajo la marca paraguas de la CRP

Actividades de apoyo:

f. Servicios de adquisiciones y contrataciones: incluye las gestiones de tesorería, caja chica, contabilidad, logística y mantenimiento. Gestión y logística de productos médicos en tópicos para pacientes particulares, como compras de medicinas, ingreso a almacén y abastecimiento a tópico; así como la negociación con proveedores. Contrataciones de

terceros, incluyendo personal de servicios médicos. La propuesta es un efectivo control de cobros a la CRP, la renovación de mobiliario y mantenimiento de garantía para los equipos médicos.

Fuentes de creación de valor:

xi. Efectivo control de cobros

- g. Desarrollo tecnológico: abarca principalmente la utilización de equipos de avanzada tecnología médica y el uso de bases de datos e historias clínicas electrónicas.

Se propone la automatización de procesos de facturación y pagos; con un sistema estadístico ágil, seguro e integral. Fuentes de creación de valor:

xii. Automatización de procesos

- h. Gestión de personas: Comprende la selección de personal, tanto de planilla (administrativos) como por servicios personales (médicos), remuneraciones, beneficios y pago de honorarios. La propuesta contempla la formulación de un plan de capacitación para trabajadores en planilla y servicios tercerizados: médicos, la optimización del control de pagos; y políticas de reconocimientos laborales de administrativos y políticas de motivación que fomenten mayor dedicación horaria de los médicos para la atención ambulatoria. Fuentes de creación de valor:

xiii. Plan de capacitación

xiv. Optimización del control de pagos a personal médico

xv. Políticas de reconocimiento laboral

- i. Infraestructura de la empresa: Corresponde al direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la capacidad instalada. Se tienen como propuestas, la promoción las alianzas estratégicas con seguros y con la CRP, la definición de políticas de sucesión, un efectivo planeamiento y control financiero, el permanente control interno y evaluación de riesgos; así como la oportuna ampliación de la capacidad instalada. Fuentes de creación de valor:

- xvi. Efectivo planeamiento y control financiero
- xvii. Permanente control interno
- xviii. Ampliación de capacidad instalada

6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

En base a las propuestas anteriormente mencionadas y a las fuentes de creación de valor, cuya información se ha ido construyendo de las entrevistas, encuestas y focus group anexadas en los apéndices del B al J; se han definido indicadores para cada una de las actividades de la cadena de valor del IPOT, que se detallan en la tabla 26, con sus fórmulas respectivas.

Tabla 26
Indicadores de las actividades de la cadena de valor del IPOT

ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES PROPUESTOS	FORMULA
SERVICIO AL PACIENTE	CPP: efectividad en captación de pacientes particulares npp: número de pacientes particulares ntp: número total de pacientes	$CPP = npp / ntp$
SERVICIOS MÉDICOS	%PAx: % pacientes atendidos en xsubespecialidad, relación con CRP IPOTx: número de pacientes IPOT en xsub-especialidad CRPx: número de pacientes CRCP en xsub-especialidad	$\%PAx = IPOTx / CRPx$
ALQUILER TÓPICO Y EQUIPOS	% Urec: % uso reconocido por la CRP up: uso pagado de tópicos/equipos ur: uso real de tópicos/equipos	$\% URec = up / ur$
VENTA/ALQUILER ARTICULOS ORTOPEDIA	IRI: Indice de rotación de inventario Cbv: costo de bienes vendidos Cpi: costo promedio inventario	$IRI = Cbv / Cpi$
MARKETING E IMAGEN INSTITUCIONAL	ICA: Indicador de citas asistidas npa: número de pacientes atendidos ppr: pacientes potenciales registrados CB = Congresos bi-anuales EAC = Eventos y actividades científicas cada año	$ICA = npa / ppr$ $CB = 1$ $EAC > 2$

Nota: Continúa la tabla...

ACTIVIDADES DE APOYO	INDICADORES PROPUESTOS	FORMULA
ADQUISICIONES y CONTRATACIONES	Cfac: Calidad de facturación generada tnc: total notas de crédito tgft: total facturas generadas	$C_{Fac} = tnc / tfg$
	RT: Ratio de Tesorería CB: caja bancos, cxc: cuentas por cobrar pc: pasivo corriente	$RT = (CB + cxc) / pc$
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Gaut: Grado de automatización nas: número de actividades sistematizadas nap: número de actividades por procesos	$Gaut = nas / nap$
	R: Rendimiento npr: nivel de producción real npe: nivel de producción esperado	$R = npr / npe$
GESTIÓN DE PERSONAS	Ocpm: Optimización del control de pagos a personal médico np: número de pagos nam: número de atenciones médicas	$Ocpm = np / nam$
	RP: ratio de personal nm: número de médicos especialistas na: número de administrativos	$RP = nm / na$
	%AC: Porcentaje anual de capacitados npc: número de personal capacitado ntp: número total de personal (cualquier modalidad)	$\%AC = npc / ntp$
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	ISC = índice de satisfacción del cliente (trimestral)	$ISC > 18$
	GU: grado de utilización de infraestructura en m ² ci: capacidad instalada cd: capacidad disponible	$Gu = ci / cd$
	Ratios Financieros	ROE, ROA, VAN y TIR
	Observaciones de control interno	n/a

6.3 Benchmarking y comparación con líderes de la industria

El benchmarking permite a una empresa aplicar medidas para mejorar su competitividad, tras identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación. (David, 2013).

En base al resultado del trabajo de campo, detallado en los apéndices B al K, se han considerado como competidores al Centro de Reemplazos Articulares (CRA), a la Clínica Internacional (CI) y a la Clínica Delgado, ver la figura 16 y la tabla 27:

Figura 16
Benchmarking del IPOT, según factores críticos de éxito



Nota: Los datos han sido tomados de la tabla 25.

Tabla 27
Benchmarking de IPOT con indicadores propuestos

ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES PROPUESTOS	IPOT	CRA	C.I	C.D
SERVICIO AL PACIENTE	CPP: efectividad en captación de pacientes particulares	R	R	MB	MB
SERVICIOS MÉDICOS	%PAx: % pacientes atendidos en x subespecialidad, relación con el total de pacientes	MB	B	B	MB
ALQUILER TÓPICO Y EQUIPOS	% Urec: % uso reconocido por la Clínica	R	N/A	N/A	N/A
VENTA/ALQUILER ART. ORTOPEDIA	IRI: Índice de rotación de inventario	R	N/A	N/A	N/A
MARKETING E IMAGEN INSTITUCIONAL	ICA: Indicador de citas asistidas	B	B	MB	MB
	CB = Congresos bi- anuales	MB	N/A	N/A	N/A
	EAC = Eventos y actividades científicas cada año	B	N/A	N/A	N/A

ACTIVIDADES DE APOYO	INDICADORES PROPUESTOS	IPOT	CRA	C. INT.	C.D
ADQUISICIONES y CONTRATACIONES	Cfac: Calidad de facturación generada	B	B	MB	MB
	RT: Ratio de Tesorería	R	B	MB	MB
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Gaut: Grado de automatización	B	R	MB	MB
	R: Rendimiento	MB	B	MB	MB
GESTIÓN DE PERSONAS	Ocpm: Optimización del control de pagos a personal	R	B	MB	MB
	RP: ratio de personal	R	MB	MB	MB
	%AC: Porcentaje anual de capacitados	M	N/A	N/A	N/A
	ISC = índice de satisfacción del cliente (trimestral)	R	N/A	N/A	MB
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	GU: grado de utilización de infraestructura en m2	B	MB	MB	MB
	Ratios Financieros	R	B	MB	MB
	Observaciones de control interno	R	N/A	N/A	N/A

Nota: CRA= Centro de Reemplazos Articulares, CI= Clínica Internacional y CD= Clínica Delgado

6.4 Determinar las competencias de la empresa

Se han identificado las capacidades y los recursos que tiene IPOT, entendiendo como capacidades al conjunto de recursos para realizar alguna actividad y como recursos, los elementos tangibles o intangibles de los que una empresa puede disponer. De acuerdo a Barney (1991), la pluralidad de recursos en una empresa y la capacidad de la misma para hacer uso eficiente de dichos recursos, define su ventaja competitiva y potencial. Luego, las capacidades y recursos, se han contrastado con los factores críticos de éxito de IPOT que se han obtenido de las encuestas, entrevistas y *focus froup* (Apéndices B al K), ver tabla 28; cuyo resultado indica si la relación entre ambos es alta, media o baja; a fin de determinar su ventaja competitiva.

Tabla 28*Recursos y capacidades del IPOT en base a los factores críticos de éxito*

Competencias de la empresa	staff médico de prestigio	sistematización y tecnología de vanguardia	instalaciones seguras y desinfectadas	calidad de experiencia del paciente	mayor cobertura de seguros	accesibilidad: ubicación y servicios	venta/alquiler de artículos ortopédica	tarifas competitivas de consultas	solidez financiera	desarrollo de sub-especialidades médicas	marketing y posicionamiento	gestión del conocimiento /actividad académica
RECURSOS												
financieros: capital de trabajo para inversiones	x	a	a	x	x	x	a	x	m	m	b	m
propiedad, planta y equipo	a	a	m	a	a	a	a	x	a	a	a	a
marca	a	a	a	a	a	a	a	x	x	m	a	a
licencias	m	m	m	x	a	b	b	m	x	b	b	m
acuerdos /convenios	m	m	m	x	m	b	b	m	x	b	b	a
bases de datos integradas	b	m	x	x	a	x	b	x	b	b	b	m
capacidad instalada (infraestructura)	m	m	m	m	x	m	b	x	m	m	b	b
tecnología	b	a	x	x	x	x	b	x	b	x	x	b
recursos humanos (administrativos)	m	a	x	x	m	x	m	x	b	x	b	b
capital humano (médicos)	a	a	a	x	a	x	m	a	a	a	m	a
CAPACIDADES												
endeudamiento	x	x	x	x	x	x	x	x	m	x	x	x
liquidez	x	x	x	x	x	x	x	x	b	x	x	x
rentabilidad	x	x	x	x	x	x	a	x	b	x	x	x
reputación de servicios médicos	a	a	a	a	a	x	a	m	x	a	m	a
imagen y prestigio (logo, nombre y ubicación)	a	a	a	a	a	a	a	m	x	a	m	a
relaciones con clientes	a	x	x	a	a	a	a	m	x	a	m	a
organización efectiva	m	b	a	m	a	a	b	m	b	a	m	a
innovación	a	a	m	x	m	x	b	x	b	m	b	m
conocimiento del mercado	m	x	x	b	m	a	m	m	x	b	b	a
optimización de tiempo	a	m	x	m	b	a	m	x	x	x	x	a
generar experiencia de servicio	a	a	x	m	a	a	a	m	x	m	m	a
know how	a	m	x	a	x	x	m	x	a	a	m	a
desarrollo de altos estándares	a	m	m	m	x	x	m	m	m	a	b	a
gestionar el riesgo	m	m	x	x	b	x	m	x	b	x	b	b
liderazgo	m	x	x	x	x	x	x	x	m	m	b	b
trabajo mancomunado en equipo	a	x	x	a	x	x	x	x	m	a	b	m
aprendizaje organizacional	a	x	x	x	x	x	x	x	m	a	m	m
comunicación de políticas y directrices	m	x	x	x	m	x	x	x	m	m	b	m

Nota: a = alto, m = media, b= bajo, x= no aplica.

6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

En la tabla 29, se analizan las competencias distintivas a través de la matriz VRIO: Valioso, Raro, Imitable y Organización, que da lugar a las implicancias competitivas de IPOT, como principales ventajas competitivas sostenibles y temporales.

Tabla 29

Matriz VRIO del IPOT (Valioso, Raro, Inimitable, Organización) y la implicancia competitiva

TIPO	COMPETENCIAS DISTINTIVAS RECURSO / CAPACIDAD	Valioso	Raro	Inimitab.	Organiz.	IMPLICANCIA COMPETITIVA
físicos	planta y equipamiento propio	si	no	no	si	igualdad competitiva
intangibles	favorable marca paraguas de clínica CRP	si	si	si	si	ventaja competitiva sostenible
intangibles	amplia cobertura con aseguradoras	si	no	no	si	igualdad competitiva
físicos	instalaciones seguras y desinfectadas	si	no	no	si	igualdad competitiva
físicos	tecnología de vanguardia	si	si	no	si	ventaja competitiva temporal
humanos	compromiso del personal	si	no	no	si	igualdad competitiva
humanos	staff médico de prestigio y seleccionado	si	si	si	si	ventaja competitiva sostenible
intangibles	alto grado de reputación	si	no	no	si	igualdad competitiva
materiales	venta/alquiler de artículos de ortopedia	si	si	no	si	ventaja competitiva temporal
intangibles	calidad de experiencia del paciente	si	no	no	si	igualdad competitiva
humanos	desarrollo de sub-especialidades médicas	si	si	si	si	ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de “Firm Resources and sustained competitive advantage” por Barney, J., 1991, Journal of Management, 17, p.99-120. (<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>).

6.6 Fortalezas y Debilidades

Se muestran, las fortalezas y debilidades identificadas del IPOT en la tabla 30.

Tabla 30

Fortalezas y debilidades identificadas del IPOT

Fortalezas	Debilidades
Sistematización y tecnología de vanguardia	Control financiero
Desarrollo de sub-especialidades médicas	Regularización de licencias
Instalaciones seguras y desinfectadas	Falta de orientación al mercado
Gestión del conocimiento /actividad académica	Complicado flujo de procesos (pagos médicos)
Calidad de experiencia del paciente	Tarifas de consultas
Staff médico de prestigio	Débil planeamiento y carencia de indicadores
Venta/alquiler de artículos ortopedia	Carencia de servicio post-venta
Favorable marca paraguas de clínica CRP	Carencia de plan de capacitación y motivación
Compromiso del personal	
Accesibilidad: ubicación y servicios	
Amplia cobertura de seguros	
Planta y equipamiento propio	

6.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI

Como señala David (2013), La calificación de la matriz de evaluación de factores internos, que se muestra en la tabla 31, proviene del análisis de las competencias distintivas, ventajas competitivas sostenibles, temporales y potenciales halladas como resultado del trabajo de campo realizado: *focus group*, encuestas y entrevistas en profundidad, cuyas fichas técnicas se encuentran en los apéndices B al K. Se han sintetizado y evaluado las fortalezas y debilidades más importantes y de mayor impacto (p. 122).

Tabla 31
Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI del IPOT

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1 Sistematización y tecnología de vanguardia	0.09	3	0.27
2 Desarrollo de sub-especialidades médicas	0.09	4	0.36
3 Instalaciones seguras y desinfectadas	0.08	3	0.24
4 Gestión del conocimiento /actividad académica	0.08	3	0.24
5 Calidad de experiencia del paciente	0.07	3	0.21
6 Staff médico de prestigio	0.07	4	0.28
7 Venta/alquiler de artículos ortopedia	0.04	4	0.16
8 Favorable marca paraguas de clínica CRP	0.04	3	0.12
9 Compromiso del personal	0.03	3	0.09
10 Accesibilidad: ubicación y servicios	0.03	4	0.12
11 Amplia cobertura de seguros	0.02	4	0.08
12 Planta y equipamiento propio	0.02	4	0.08
Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
13 Control financiero	0.07	1	0.07
14 Regularización de licencias	0.07	1	0.07
15 Falta de orientación al mercado	0.07	1	0.07
16 Complicado flujo de procesos (pagos médicos)	0.04	2	0.08
17 Tarifas de consultas	0.03	2	0.06
18 Débil planeamiento y carencia de indicadores	0.03	2	0.06
19 Carencia de servicio post-venta	0.02	2	0.04
20 Carencia de plan de capacitación y motivación	0.01	2	0.02
Total	1.00		2.72

Nota: La puntuación corresponde a 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor. Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica” por David, F., 2013, p.122.

Capítulo VII. Formulación de objetivos y diseño de estrategias

7.1 Alcance y Planeamiento de los Objetivos Estratégicos

El planeamiento estratégico para una empresa es de suma importancia para lograr los objetivos que permitan alcanzar su visión y misión. En los capítulos anteriores se han desarrollado los insumos necesarios para abordar esta etapa de definición de objetivos y planteamiento de estrategias acorde a las necesidades del negocio. Para iniciar este planteamiento de objetivos, se recuerda que la misión y la visión propuestas son:

Visión: “Ser reconocidos como el centro de referencia nacional de alta especialización en ortopedia y traumatología, que brinde un servicio integral y de excelencia a sus pacientes”.

Misión: “Brindar a nuestros pacientes, atención especializada en ortopedia y traumatología, de forma eficiente, segura y confiable, con respeto y calidez humana; basados en nuestro capital humano y tecnología de vanguardia”.

7.1.1 *Objetivos Estratégicos*

Para lograr la misión y visión del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT), se plantea aumentar la participación de mercado en ortopedia y traumatología, fortaleciendo los servicios especializados y aplicando tecnología de vanguardia, con los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Lograr crecimiento en ventas y rentabilidad, ampliando fuentes de ingresos con efectivo control financiero, para alcanzar la solidez financiera.
- b. Desarrollar una cultura de servicio al paciente, de calidad y excelencia, con respeto y calidez humana.
- c. Brindar un servicio integral, eficiente, seguro y confiable, optimizando el flujo de procesos con aplicación de sistemas automatizados.

- d. Lograr posicionamiento en el mercado con reconocimiento a nivel nacional, apoyado en plataformas digitales y alianzas estratégicas.
- e. Fortalecer la cultura corporativa y gestión del conocimiento, adoptando tecnología de vanguardia y avances en innovación médica.

7.1.2 *Análisis de los objetivos estratégicos*

La alineación de los objetivos estratégicos se comprobará con la misión y visión:

El objetivo estratégico de lograr un crecimiento en ventas y rentabilidad para alcanzar la solidez financiera accediendo a nuevos mercados, junto con al objetivo estratégico de lograr posicionamiento en el mercado y reconocimiento a nivel nacional, están alineados con la visión en la parte de “ser reconocidos como centro de referencia nacional de alta especialización en ortopedia y traumatología”; por su parte, el objetivo de desarrollar una cultura de servicio al paciente, de calidad y excelencia, con respeto y calidez humana contribuye en la visión en la parte de “brindar un servicio integral y de excelencia a sus pacientes” y con la misión en la parte de “Brindar a nuestros pacientes, atención especializada en ortopedia y traumatología, de forma eficiente, segura y confiable, con respeto y calidez humana”; y, finalmente, el objetivo estratégico de fortalecer la cultura corporativa y gestión del conocimiento, adoptando tecnología de vanguardia y avances en innovación médica, está alineados con la misión, en la parte que el servicio de IPOT está “basado en el capital humano y tecnología de vanguardia”.

7.2 *Diseño y Formulación de Estrategias*

7.2.1 *Modelo Océano Azul*

Según señala Mauborgne (2012):

La estrategia del océano azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y construyan espacios seguros en el

mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente – y a veces cada vez más reducida – y compararse constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia.

(p.12)

Crear océanos azules no significa necesariamente salirse o cambiar el mercado actual donde opera el Instituto Peruano de Traumatología y Ortopedia, sino ampliar el mercado actual generando oportunidades de negocio relacionadas o totalmente nuevas.

7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Para analizar la situación de la empresa, se consideran los siguientes criterios para los océanos rojo y azul, que se muestran en la tabla 32.

Tabla 32
Lienzo de la estrategia actual del IPOT

Océano Rojo	Océano Azul
El IPOT bajo el paraguas de la Clínica Ricardo Palma, cuenta con varias clínicas competidoras siendo las principales la Centro de Reemplazos articulares que también funciona en la Clínica Ricardo Palma, y la Clínica Internacional. Existen además otras Clínicas dirigidas a otros estratos.	Expandir el mercado con productos o servicios relacionados, que no compitan con empresas similares establecidas, ubicando nichos de mercado.
El 95% de la demanda está enfocada en los pacientes asegurados que ingresan a través de la clínica Ricardo Palma.	Buscar mercados paralelos a la Clínica Ricardo Palma, penetrando en los servicios médicos de asistencia preventiva.
El mercado actual se enfoca sólo en Lima.	Ampliar el mercado de Lima a nivel nacional (Perú), previa evaluación de capacidades, mercado e inversión necesaria.

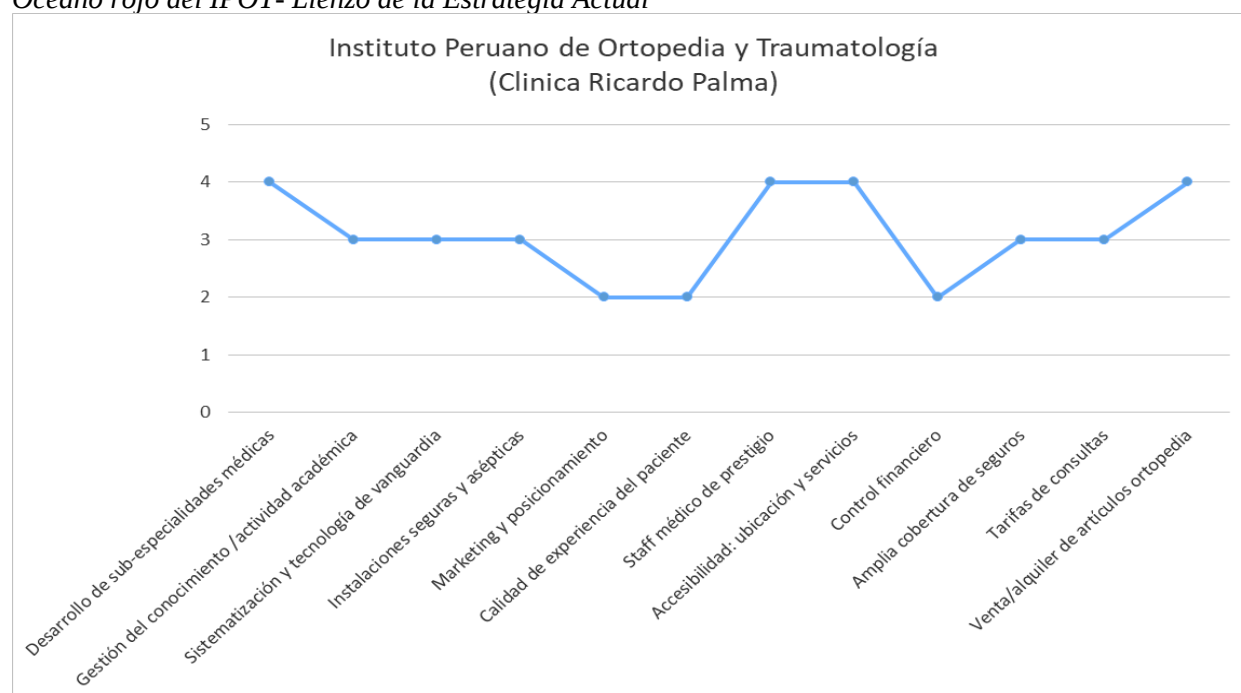
Adicionalmente, las variables consideradas anteriormente en la Matriz de Perfil Competitivo MPC, mostradas también en la tabla 33, servirán para elaborar los lienzos de: la estrategia actual, la estrategia de la industria y la estrategia propuesta.

Tabla 33*Tabla de factores de la estrategia actual de IPOT*

Factores Críticos de Éxito	Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (Clinica Ricardo Palma)	Centro de reemplazos articulares (Clinica Ricardo Palma)	Clinica Internacional	Clinica Delgado
Desarrollo de sub-especialidades médicas	4	3	3	4
Gestión del conocimiento /actividad académica	3	1	1	2
Sistematización y tecnología de vanguardia	3	3	4	4
Instalaciones seguras y asépticas	3	3	4	4
Marketing y posicionamiento	2	3	4	4
Calidad de experiencia del paciente	2	2	4	4
Staff médico de prestigio	4	3	4	4
Accesibilidad: ubicación y servicios	4	4	4	4
Control financiero	2	3	4	4
Amplia cobertura de seguros	3	3	4	4
Tarifas de consultas	3	3	4	2
Venta/alquiler de artículos ortopedia	4	2	1	1

Nota: Calificación: 1= muy malo, 2= malo, 3=regular, 4= bueno, 5= muy bueno

En la figura 17, se muestra la clasificación actual frente a cada una de las variables consideradas como las más importantes del IPOT, para lograr una ventaja competitiva.

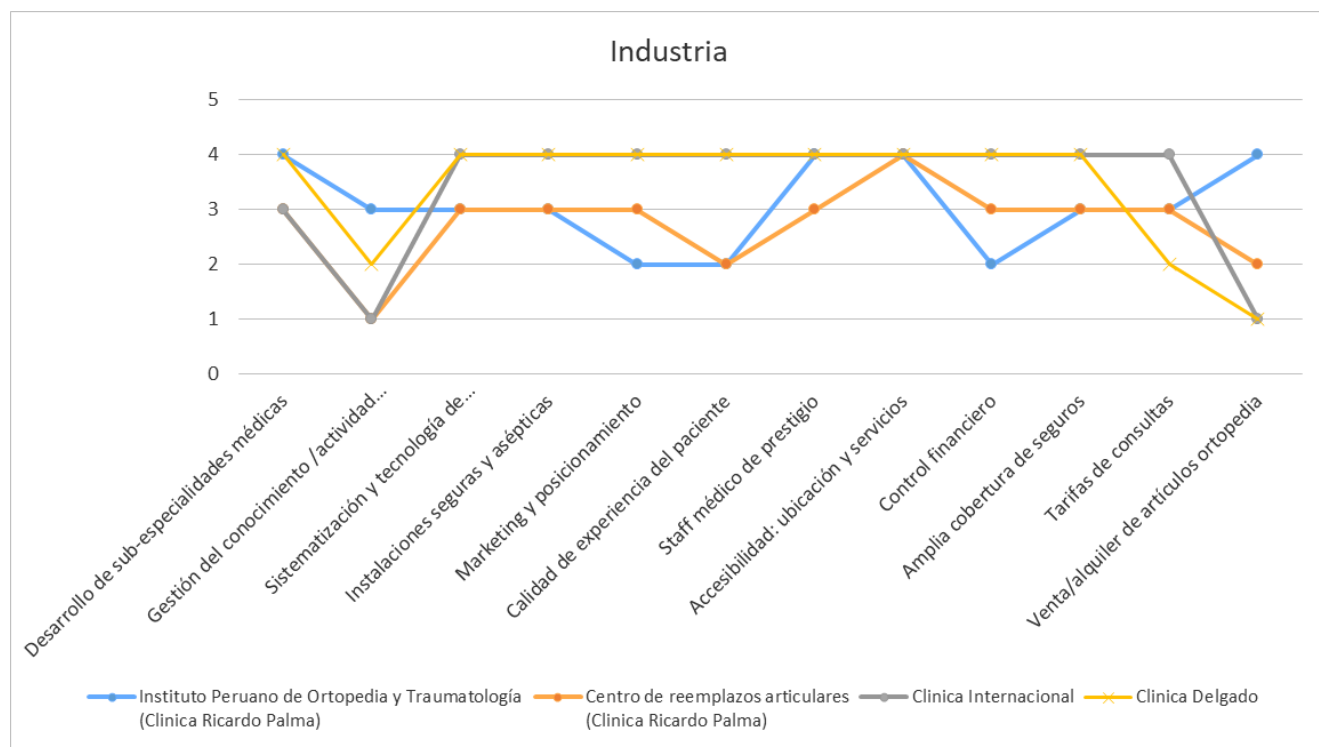
Figura 17*Océano rojo del IPOT- Lienzo de la Estrategia Actual*

7.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la industria.

En la figura 18, se muestra el lienzo de la estrategia de la industria, con la calificación del IPOT y sus principales competidores frente a los principales factores evaluados.

Figura 18

Lienzo de la estrategia de la Industria



7.2.1.3 Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).

En base al análisis realizado de las ventajas competitivas y aprovechando las oportunidades, se propone fortalecer algunos factores, sobre todo en la calidad del servicio y talento buscando nuevas oportunidades no explotadas, según tabla 34.

Tabla 34
Matriz de eliminar, reducir, incrementar y crear del IPOT

Eliminar	Incrementar
Ineficiencia Administrativa	Cobertura del servicio médico Ventas en tienda de Ortopedia Actividad académica
Reducir	Crear
Compras a terceros Dependencia a CRP	Control y auditoria financiera Mapa de procesos e indicadores de productividad Gestión del conocimiento

7.2.1.4 Lienzo de la nueva estrategia considerada

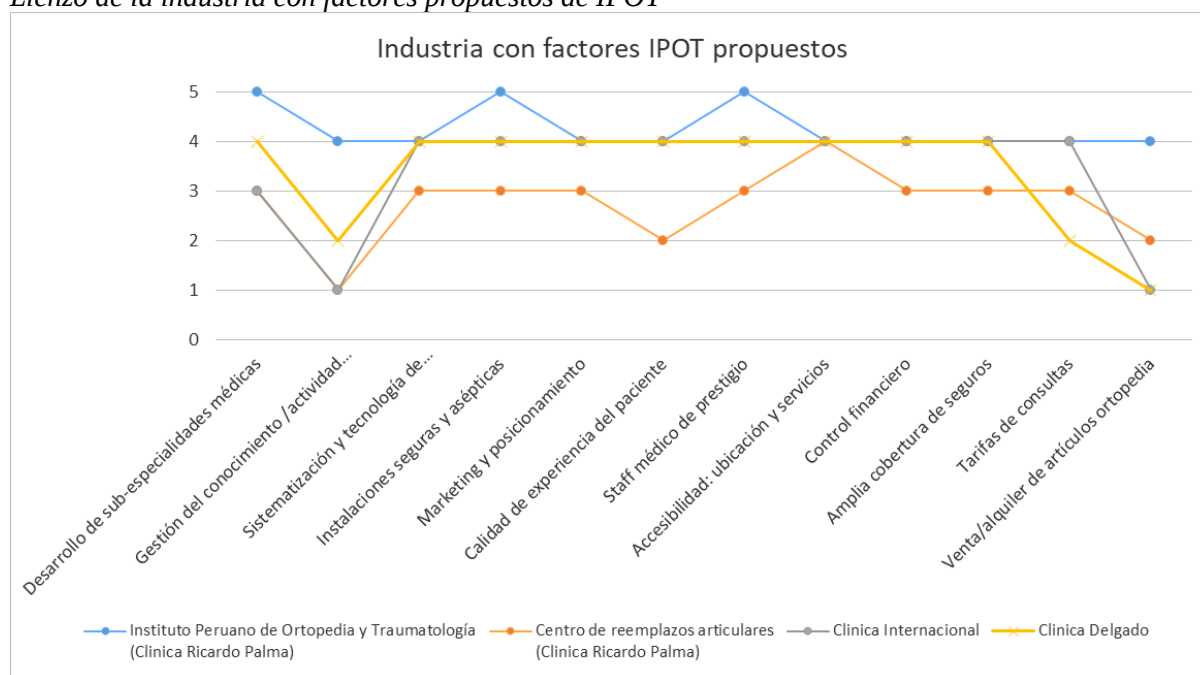
Una vez implementadas las nuevas estrategias, los factores quedarían de la siguiente manera frente a los competidores, según la tabla 35.

Tabla 35
Tabla de factores de la nueva estrategia considerada de IPOT

Factores Críticos de Éxito	Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (Clinica Ricardo Palma)	Centro de reemplazos articulares (Clinica Ricardo Palma)	Clinica Internacional	Clinica Delgado
Desarrollo de sub-especialidades médicas	5	3	3	4
Gestión del conocimiento /actividad académica	4	1	1	2
Sistematización y tecnología de vanguardia	4	3	4	4
Instalaciones seguras y asépticas	5	3	4	4
Marketing y posicionamiento	4	3	4	4
Calidad de experiencia del paciente	4	2	4	4
Staff médico de prestigio	5	3	4	4
Accesibilidad: ubicación y servicios	4	4	4	4
Control financiero	4	3	4	4
Amplia cobertura de seguros	4	3	4	4
Tarifas de consultas	4	3	4	2
Venta/alquiler de artículos ortopedia	4	2	1	1

Nota: Calificación: 1= muy malo, 2= malo, 3=regular, 4= bueno, 5= muy bueno

Y en la figura 19, se muestra el ajuste realizado sobre la base de lienzo actual.

Figura 19*Lienzo de la industria con factores propuestos de IPOT*

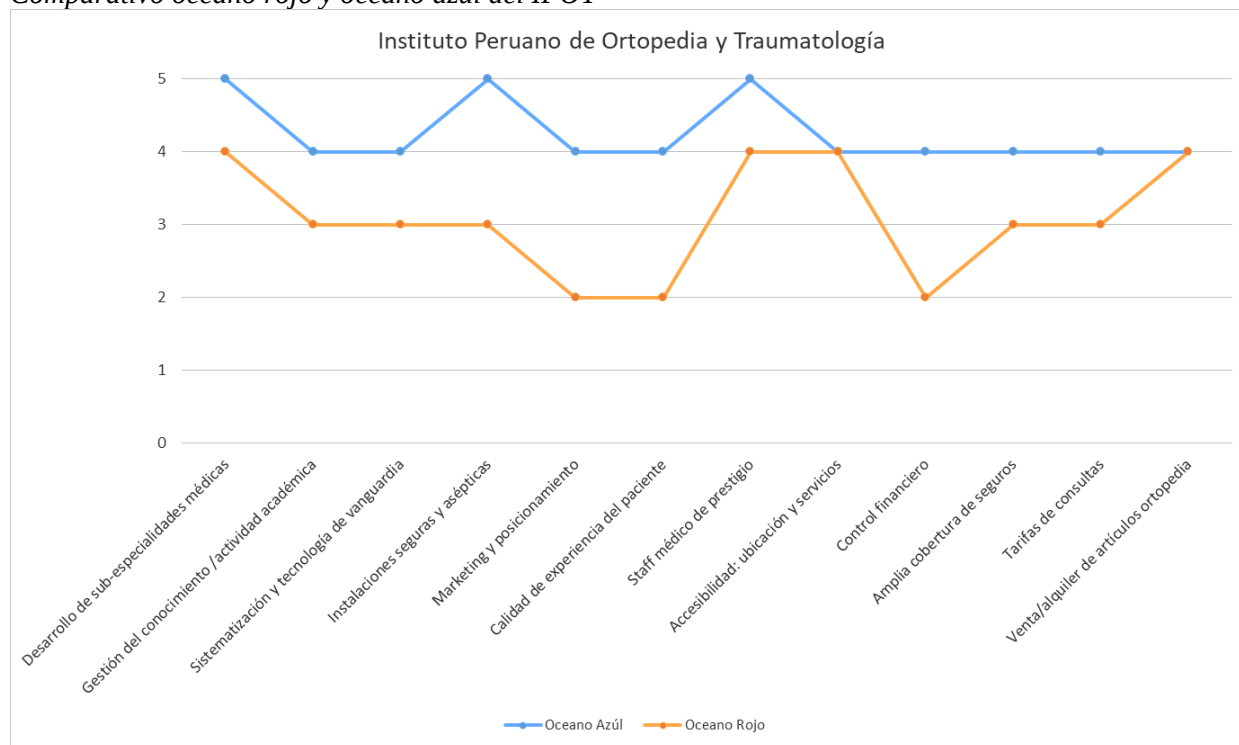
De acuerdo al análisis realizado del Océano Azul, la estrategia que se propone se podrá alcanzar, fortaleciendo algunos factores clave de IPOT para diferenciarse de la competencia, e incursión en mercados nuevos mediante las siguientes acciones:

- Incrementar la cobertura de servicios médicos, incursionando en nuevos mercados como el infantil, el *senior* y deportivo; incrementar las ventas de la tienda de ortopedia y la actividad académica.
- Crear un control y auditoría financiera para lograr los objetivos de rentabilidad, un mapa de procesos e indicadores de productividad en las diferentes áreas claves; y finalmente, crear una gestión del conocimiento para mejorar las capacidades del staff médico.
- Eliminar ineficiencias administrativas, a fin de enfocarse en mejorar el servicio a los pacientes, con un control correcto de los ingresos y gastos.
- Reducir las compras a intermediarios, si los acuerdos internacionales facilitan la importación directa, para minimizar sobrecostos en artículos de ortopedia, buscando alianzas y nuevos mercados, mediante efectivos canales de comunicación.

En la figura 20, se muestra el comparativo de Océano Rojo y el Océano Azul del IPOT.

Figura 20

Comparativo océano rojo y océano azul del IPOT



7.2.2 Matrices de formulación de estrategias

Para las matrices de formulación de estrategias tomaremos la información interna y externa desarrollada en los capítulos anteriores

7.2.2.1 Matriz FODA.

La matriz FODA permite establecer acciones necesarias para poder lograr los objetivos estratégicos. Como se puede apreciar en la tabla 36, en el análisis FODA; primero se relacionan las oportunidades del IPOT, con las fortalezas (FO) y debilidades (DO) y luego las amenazas con las fortalezas (FA) y debilidades (DA), para aprovechar las oportunidades externas o potenciar sus capacidades o reducir debilidades o efecto de amenazas del entorno.

Tabla 36*Matriz FODA del IPOT*

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1 Sistematización y tecnología de vanguardia 2 Desarrollo de sub-especialidades médicas 3 Instalaciones seguras y desinfectadas 4 Gestión del conocimiento /actividad académica 5 Calidad de experiencia del paciente 6 Staff médico de prestigio 7 Venta/alquiler de artículos ortopedia 8 Favorable marca paraguas de clínica CRP 9 Compromiso del personal 10 Accesibilidad: ubicación y servicios 11 Amplia cobertura de seguros 12 Planta y equipamiento propio	1 Control financiero 2 Regularización de licencias 3 Falta de orientación al mercado 4 Complicado flujo de procesos (pagos médicos) 5 Tarifas de consultas 6 Débil planeamiento y carencia de indicadores 7 Carencia de servicio post-venta 8 Carencia de plan de capacitación y motivación
AMENAZAS		FA - CONFRONTAR	DA - EVITAR
1 Impacto pandemia, desempleo y lenta recuperación			(D1,A1) Evitar reprocesos y gastos innecesarios.
2 Proyección escenario fiscal, necesidad de ingresos futuros		(F3,F12,A2) Formalizar alquiler de ambientes y equipos quirúrgicos a CRP, para asegurar ingresos.	
3 Posibilidad de integración hacia atrás de aseguradoras		(F2,F8,A3) Fortalecimiento de la marca IPOT y posicionamiento de subespecialidades médicas	(D8,A3) Desarrollo de un plan de capacitación y promover la motivación al personal.
4 Comportamiento del tipo de cambio (volatilidad)			
5 Poder de negociación de clientes:CRP representa el 95% de sus ventas		(F8,A5) Alianza estratégica con CRP, como marca paraguas, para captar y fidelizar pacientes.	(D3,D7,A5) Construcción de redes de contactos con pacientes
6 Gobernabilidad e inestabilidad política y social			
7 Exigencias para otorgar Licencias: Funcionamiento e IPRESS.		(F12,A7) Evaluar requerimientos y documentación legal exigida para la obtención de licencias.	(D2,A7) Asegurar la regularización de licencias.
8 Disminución nivel socioeconómico (NSE) en Lima Metropolitana, los NSE A (-1.1) y B (-0.5)		(F5,F9,F11,A8) Establecer un mayor cobertura a nuevos campos (adulto mayor, deportistas, otros NSE) para minimizar reducción de NSE A y B.	(D5,A8) Ofrecer facilidades y tarifas especiales a ciertos pacientes particulares que han perdido su seguro.

Continuación de la tabla 36
Matriz FODA del IPOT

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1 Sistematización y tecnología de vanguardia	1 Control financiero
		2 Desarrollo de sub-especialidades médicas	2 Regularización de licencias
		3 Instalaciones seguras y desinfectadas	3 Falta de orientación al mercado
		4 Gestión del conocimiento /actividad académica	4 Complicado flujo de procesos (pagos médicos)
		5 Calidad de experiencia del paciente	5 Tarifas de consultas
		6 Staff médico de prestigio	6 Débil planeamiento y carencia de indicadores
		7 Venta/alquiler de artículos ortopedia	7 Carencia de servicio post-venta
		8 Favorable marca paraguas de clínica CRP	8 Carencia de plan de capacitación y motivación
		9 Compromiso del personal	
		10 Accesibilidad: ubicación y servicios	
		11 Amplia cobertura de seguros	
		12 Planta y equipamiento propio	
AMENAZAS		FA - CONFRONTAR	DA - EVITAR
1	Impacto pandemia, desempleo y lenta recuperación		(D1,A1) Evitar reprocesos y gastos innecesarios.
2	Proyección escenario fiscal, necesidad de ingresos futuros	(F3,F12,A2) Formalizar alquiler de ambientes y equipos quirúrgicos a CRP, para asegurar ingresos.	
3	Posibilidad de integración hacia atrás de aseguradoras	(F2,F8,A3) Fortalecimiento de la marca IPOT y posicionamiento de subespecialidades médicas	(D8,A3) Desarrollo de un plan de capacitación y promover la motivación al personal.
4	Comportamiento del tipo de cambio (volatilidad)		
5	Poder de negociación de clientes:CRP representa el 95% de sus ventas	(F8,A5) Alianza estratégica con CRP, como marca paraguas, para captar y fidelizar pacientes.	(D3,D7,A5) Construcción de redes de contactos con pacientes
6	Gobernabilidad e inestabilidad política y social		
7	Exigencias para otorgar Licencias: Funcionamiento e IPRESS.	(F12,A7) Evaluar requerimientos y documentación legal exigida para la obtención de licencias.	(D2,A7) Asegurar la regularización de licencias.
8	Disminución nivel socioeconómico (NSE) en Lima Metropolitana, los NSE A (-1.1) y B (-0.5)	(F5,F9,F11,A8) Establecer un mayor cobertura a nuevos campos (adulto mayor, deportistas, otros NSE) para minimizar reducción de NSE A y B.	(D5,A8) Ofrecer facilidades y tarifas especiales a ciertos pacientes particulares que han perdido su seguro.

Según los tipos de estrategias que señala David (2013), para lograr lo señalado en el FODA, se proponen principalmente dos estrategias intensivas y una estrategia de asociación.

Estrategia de Desarrollo de producto:

- Crear y fortalecer las subespecialidades de ortopedia pediátrica, traumatología geriátrica y deportiva, fomentando investigaciones de avances y tendencias de la especialidad.
- Promover la actualización de médicos especialistas mediante pasantías en centros de salud de reconocido prestigio internacional.
- Mejorar los servicios, generando una cultura de servicio, optimizando procesos y estableciendo indicadores de productividad; así como un control de pagos y auditoría financiera y administrativa.
- Mantener actualizados los sistemas y contar con equipos tecnológicos de vanguardia.

Estrategia de Penetración de Mercado:

- Aumentar la participación de mercado mediante alianzas estratégicas con laboratorios, universidades, y centros de investigación para brindar actualización académica y tecnológica en ortopedia y traumatología.
- Reforzar la difusión de servicios de alta calidad y reconocimiento del staff médico del IPOT, a la vanguardia en medicina y tecnología, fortaleciendo su reputación.
- Introducir servicios a través de canales como tecnologías digitales, aumentando los esfuerzos para sistematizar la información de pacientes, difundir los servicios de venta/alquiler de artículos ortopédicos; así como, campañas en redes sociales.
- Ampliar la red de contactos, para captar y fidelizar pacientes, a través de una alianza estratégica con la Clínica Ricardo Palma, como marca paraguas.

Estrategia de Asociación:

- Conformar alianzas estratégicas con clínicas medianas o pequeñas para ofertar artículos ortopédicos a precios competitivos a sus pacientes.

- Realizar acuerdos de colaboración con laboratorios para financiamiento de eventos de actualización en Traumatología y Ortopedia.

7.2.2.2 Matriz PEYEA.

Para el análisis de la Matriz PEYEA, se ha considerado los principales factores, obteniendo una calificación promedio en la posición financiera y estabilidad del ambiente de 0.43 y un promedio en la posición de ventaja competitiva y fuerza de la industria de 1.00. Ver tabla 37.

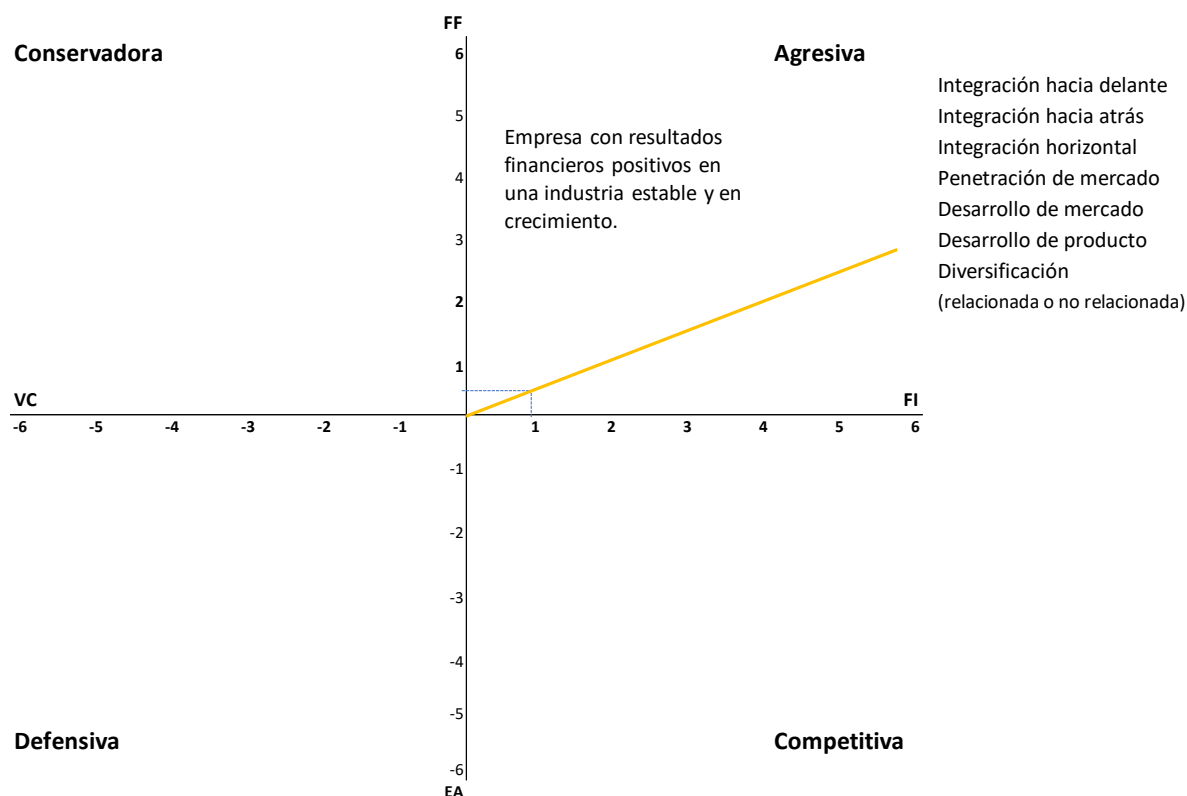
Tabla 37
Posición estratégica interna de IPOT

Posición Estrategia Interna			
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Ventaja Competitiva (VC)	Calificación
Capital de Trabajo	2	Staff Medico de Prestigio	-2
Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	3	Sistematización y tecnología de vanguard	-1
Apalancamiento	3	Experiencia del Paciente	-4
Liquidez	2	Posicionamiento	-5
Retorno sobre la Inversión (ROI)	4	Desarrollo de sub-especialidades	-1
Margen Operativo / Margen Bruto	4	Gestión del conocimiento	-3
Total	18	Total	-16
Promedio	3.00	Promedio	-2.67
Posición Estrategia Externa			
Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
Barreras de salida	-2	Crecimiento del sector	5
Presión Competitiva	-3	Potencial de Utilidades	3
Precios competitivos de la industria	-3	Estabilidad Financiera	4
Barreras de entrada al mercado	-1	Desarrollo de sub-especialidades	5
Cambios tecnológicos	-2	Fuerza de negociación de proveedores	1
Tipo de cambio	-5	Similar tamaño y capacidad financiera	4
PBI	-2		
Total	-18	Total	22
Promedio	-2.57	Promedio	3.67
Ejes	Y		X
Coordenadas	0.43		1.00

Nota: En el puntaje, se considera para los cuadrantes FF y FI que 6 =mejor y 1 = peor; así como para los cuadrantes VC y EA, que -1 = mejor y -6 = peor. Cuya diferencia permite determinar los ejes x e y.

Este puntaje ubica al IPOT en una posición (0.43, 1.00), cuyo cuadrante corresponde a una posición competitiva; para la cual, se proponen estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y/o desarrollo de producto, ver figura 21.

Figura 21
Matriz Peyea del IPOT

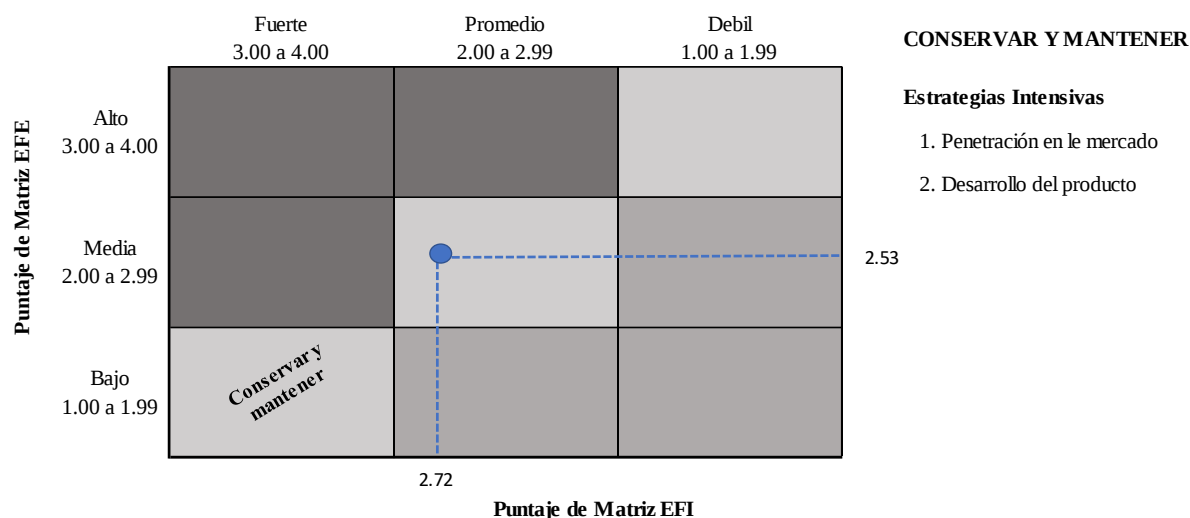


Nota: FF = Fuerza Financiera, FI = Fuerza de la Industria, VC = Ventaja Competitiva y EA = Estabilidad del Ambiente.

7.2.2.3 Matriz Interna- Externa.

Para la elaboración de la matriz interna-externa, según David (2013), se tomó en consideración la evaluación de factores internos (EFI) y la evaluación de factores externos ubicándolos en los cuadrantes de conservar y mantener (2.53, 2.72) con estrategias sugeridas de integración, diversificación y sobre todo penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos que se están considerando para lograr los objetivos estratégicos, tal como se puede apreciar en la figura 22.

Figura 22
Matriz Interna-Externa del IPOT



Nota: Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica” por David, F., 2013, p.187.

7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group.

Para determinar la posición del IPOT en la matriz Boston Consulting Group (BCG), basados en el modelo de David (2013), previamente se definió el crecimiento de la industria tomando como referencia el crecimiento que señala Perú Top Publications en la revista de la Asociación de Clínicas Privadas, sobre las ventas de las clínicas privadas (3.1%) como nos muestra en la tabla 38.

Tabla 38
Crecimiento anual de clínicas privadas

Año	% crecimiento
2015	4.7%
2016	2.7%
2017	2.1%
2018	3.0%
Promedio	3.1%

Nota: extraído del Sitio Web de la Asociación de Clínicas Privadas artículo: “El mercado de clínicas privadas en el Perú, debe crecer un 3%” (ACP, 2019)

Luego, se asumió la participación relativa de mercado, en base a la venta total 2019 de las principales clínicas privadas en el Perú, colocando la información encontrada a detalle de ciertas clínicas; y, asumiendo que el 1.5% de las ventas corresponde a la especialidad de traumatología y ortopedia (según participación del IPOT en la Clínica Ricardo Palma).

Con esta información se calculó la participación de venta de cada clínica sobre el total de ventas a nivel nacional, lo cual se muestra en la tabla 39 y se grafica en la figura 23.

Tabla 39

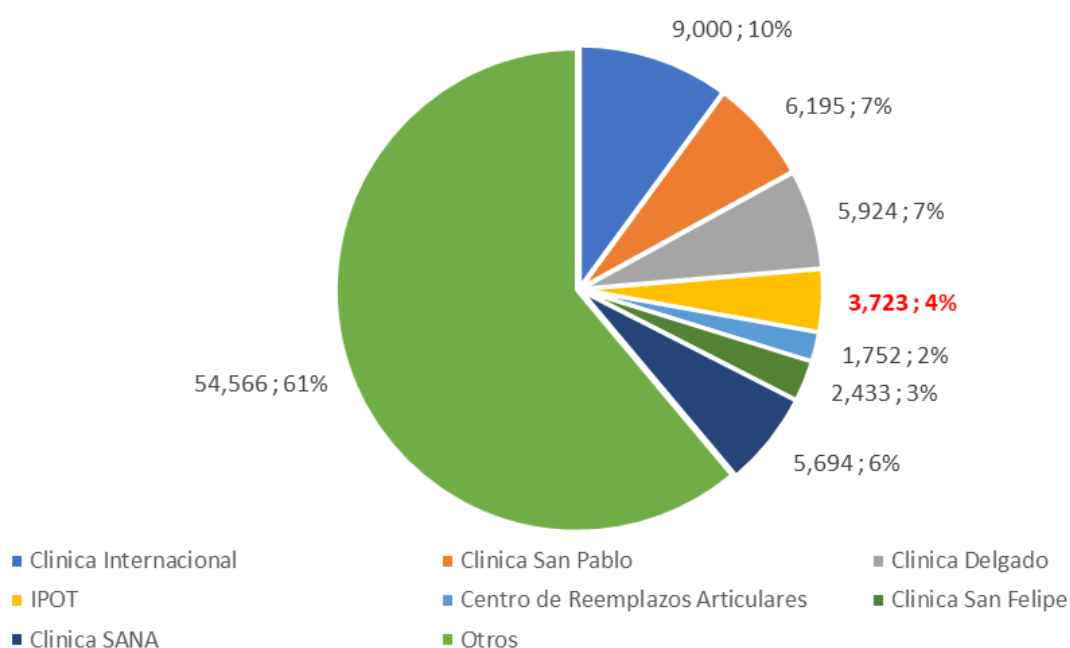
Participación relativa del mercado de principales empresas del sector

	USD \$ (1)	Soles S/.	Miles de Soles		USD	
2019	Venta Total Clínicas 2019 USD	Venta Total Clínicas 2019 Soles	Venta solo Traumatología 2019 (Assumption 1.5% de vta. total) (6)	Part. Rel. Mdo		Part. Rel. Mdo
Clinica Internacional (San Borja)	188,087,774	600,000,000	9,000	10.1%	2,821,317	Lider
Clinica San Pablo	129,467,085	413,000,000	6,195	6.9%	1,942,006	69%
Clinica Delgado	123,812,226	394,961,000	5,924	6.6%	1,857,183	66%
Clinica Ricardo Palma (2)	114,420,063	365,000,000				
IPOT (3)			3,723	4.2%	1,167,085	41%
CRA (4)			1,752	2.0%	549,216	19%
Clinica San Felipe	50,849,000	162,208,310	2,433	2.7%	762,735	27%
Clinica SANNA	119,000,000	379,610,000	5,694	6.4%	1,785,000	63%
Otros (5)	1,140,363,853	3,637,760,690	54,566	61.1%	17,105,458	
	1,866,000,000	5,952,540,000	89,288		27,990,000	

Notas: (1) Dólar = 3.19 soles. (2) La Clínica Ricardo Palma cuenta con dos grupos de traumatología que son el IPOT y el CRA. (3) IPOT = Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología. (4) CRA = Centro de Reemplazos Articulares. (5) Se ha considerado grandes clínicas de las cuales no se tienen los datos precisos, de EEEF, como la AngloAmericana (British American Hospital), Clínica Cayetano Heredia, Clínica Good Hope, Clínica Maison de Santé, Clínica Vesalio, entre otras. (6) En esta columna, solo se ha considerado la especialidad de traumatología y ortopedia de cada clínica, asumiendo que corresponde a un estimado del 1.5% de las ventas totales de cada clínica, tomando como referencia la información de la Clínica Ricardo Palma.

Figura 23

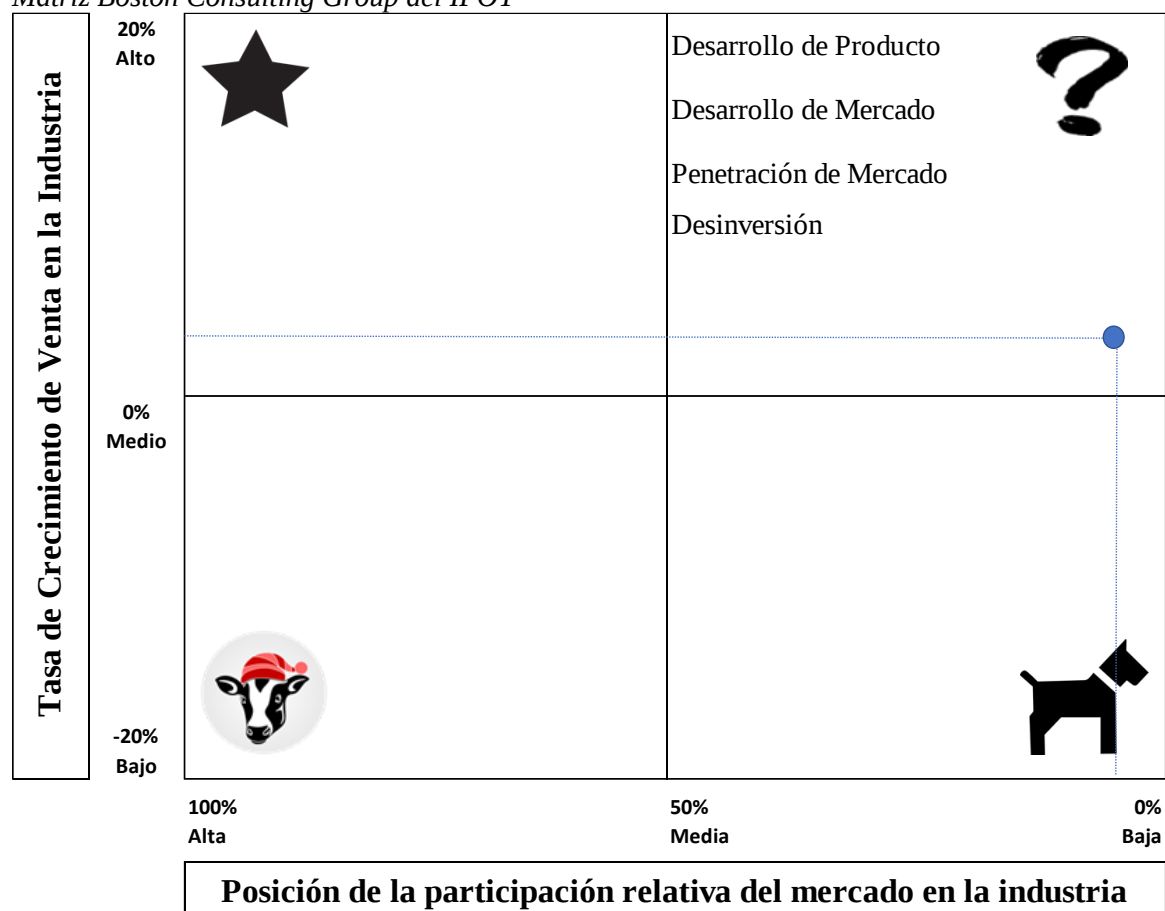
Ventas de clínicas privadas 2019 traumatología y ortopedia



Este puntaje, ubica al IPOT dentro del cuadrante de interrogante, el cual sugiere algunas estrategias que se muestran en la Matriz Boston Consulting Group, figura 24, de las cuales se ha considerado más congruentes y pertinentes, las estrategias de desarrollo de producto, desarrollo de mercado y penetración de mercado.

Figura 24

Matriz Boston Consulting Group del IPOT

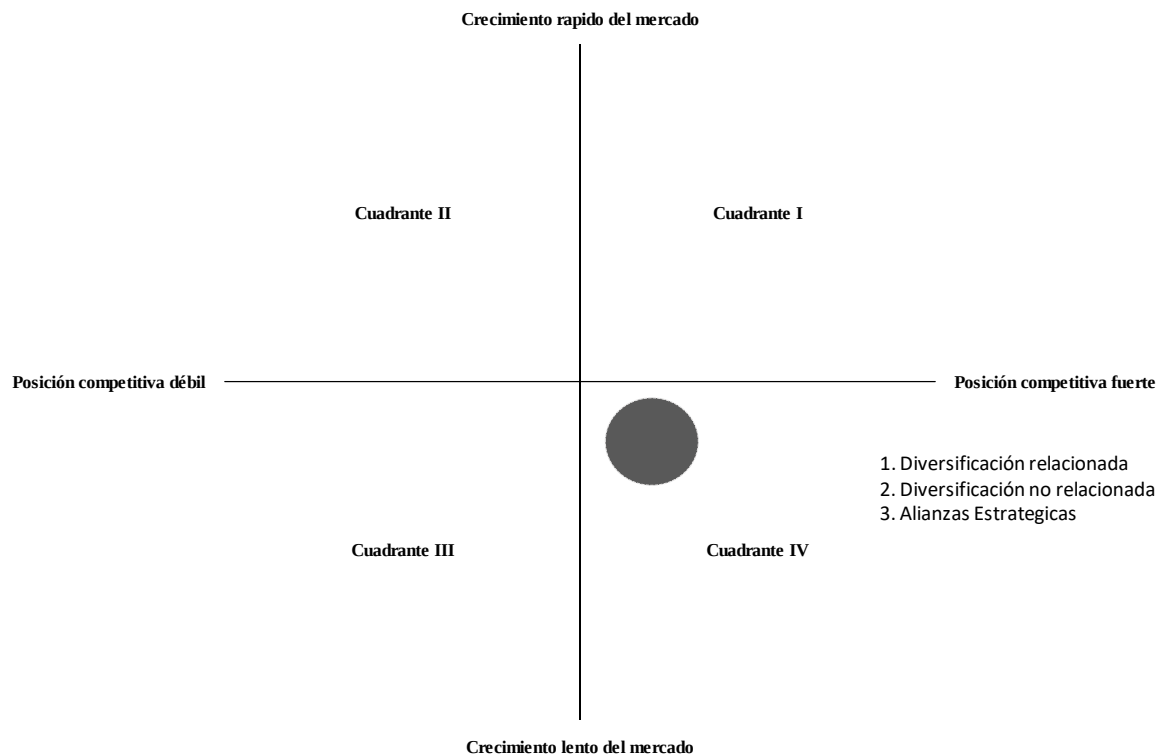


Nota: Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica” por David, F., 2013, p.182.

7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia

En la matriz de la gran estrategia, como señala David, se toma en cuenta el crecimiento de la industria en base a las ventas de clínicas privadas (3.1%) y posición competitiva del IPOT (2.72), lo cual ubica al IPOT en cuadrante IV, el cual sugiere estrategias como diversificación relacionada, diversificación no relacionada y alianzas estratégicas. (ver figura 25).

Figura 25
Matriz de la Gran Estrategia



Nota: Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica” por David, F., 2013, p.190.

7.3 Resumen de las Estrategias Formuladas

Del análisis realizado a las matrices se han obtenido las siguientes estrategias, que se muestran gráficamente en la tabla 40:

1. Desarrollar producto: nuevos servicios en traumatología y ortopedia a segmentos pediátrico, geriátrico y deportivo. Optimizar procesos y minimizar costos.
2. Penetración de mercado: crecimiento en ventas de artículos ortopédicos a precios competitivos, mediante alianzas estratégicas con otras instituciones médicas.
 Mantener actualización tecnológica en sistemas y equipos. Ampliar red de contactos.
3. Alianzas estratégicas (estrategia contingente) con laboratorios y universidades para actualización tecnológica y académica en traumatología y ortopedia.

Tabla 40*Tabla resumen de las estrategias por cada matriz*

Matriz	Estrategias
FODA	Desarrollo de producto
	Penetración de mercado
	Alianzas Estratégicas
Peyea	Desarrollo de producto
	Penetración de mercado
	Desarrollo de mercado
	Integración hacia delante
	Integración hacia atrás
	Integración horizontal
Interna - Externa	Diversificación (relacionada o no relacionada)
	Penetración de mercado
Boston Consulting Group	Desarrollo de producto
	Penetración de mercado
	Desarrollo de mercado
	Desinversión
Gran Estrategia	Diversificación (relacionada o no relacionada)
	Alianzas Estratégicas

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia

En el presente capítulo se evaluarán las estrategias que se implementarán en el Plan Estratégico con la finalidad de lograr los objetivos para el IPOT.

8.1 Método de factores estratégicos clave

A partir de las matrices desarrolladas en el capítulo anterior, tales como: Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz Interna Externa, Boston Consulting Group y Matriz de la Gran Estrategia, se concuerda la implementación de estrategias orientadas al crecimiento del IPOT en el mercado.

8.1.1 Criterios de selección

Se busca elegir las mejores estrategias posibles considerando, además, que éstas deben estar alineadas al cumplimiento del objetivo general del Plan Estratégico del IPOT, el cual busca lograr un crecimiento en las ventas y una mayor rentabilidad la empresa. En ese sentido las estrategias propuestas, son:

a. E1: Desarrollo de producto

Según David (2013), el desarrollo de productos es una estrategia que busca un aumento de ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. (p. 142):

- Desarrollar y/o fortalecer las subespecialidades de ortopedia y traumatología dirigidas a los segmentos de población: infantil, adulto mayor y deportistas, brindando los servicios según necesidades puntuales.
- Mejorar los servicios, mediante una cultura de servicio de excelencia al paciente, optimizando procesos, con indicadores de productividad, tratando de minimizar costos.
- Utilizar equipos tecnológicos de vanguardia para el diagnóstico, atención y apoyo de patologías clínicas en ortopedia, evaluando la factibilidad de importación directa.

- Fomentar investigaciones de avances y tendencias de ortopedia y traumatología, promoviendo la actualización de médicos especialistas mediante pasantías en alianza con centros de salud del extranjero.
- Capacitar y actualizar al personal médico y administrativo, principalmente en el uso de tecnologías digitales y sistema integral del IPOT.

b. E2: Penetración de Mercado

- Ampliar canales de comunicación para promocionar los servicios médicos de alta calidad del IPOT, así como el reconocimiento de su staff médico y equipamiento a la vanguardia en medicina y tecnología, fortaleciendo su reputación.
- Reforzar la difusión de los servicios de venta/alquiler de artículos ortopédicos y su sistematización del catálogo virtual.
- Ampliar la red de contactos, sistematizando la información, para captar y fidelizar pacientes; y, realizar campañas en redes sociales con la Clínica Ricardo Palma como marca paraguas.
- Aumentar la participación de mercado brindando actualización académica y tecnológica en ortopedia y traumatología, en alianza con laboratorios, universidades y otros centros de investigación.

c. E 3: Asociación: (Estrategia Contingente).

Según David (2013): La alianza estratégica o *joint venture* es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad. (p.153).

- Se busca lograr alianzas estratégicas con clínicas medianas y pequeñas para incrementar las ventas ofreciendo artículos ortopédicos que puedan necesitar sus pacientes.

- Se busca lograr alianzas estratégicas con universidades y laboratorios, para la actualización tecnológica y académica en traumatología y ortopedia.
- Realizar acuerdos de colaboración con laboratorios para financiamiento de eventos de actualización en Traumatología y Ortopedia.

8.1.2 Matriz de selección

A través de la matriz de selección de estrategias, según Thompson et al. (2012) se podrá elegir cual es la estrategia más favorable con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos para el IPOT. Para ello, se ha considerado la siguiente escala de calificación, según la tabla 41:

Tabla 41
Matriz de selección según criterios cuantitativos - IPOT

Criterios de decisión:	Peso	E1: Desarrollo de Producto	Ponderación E1	E2: Penetración de Mercado	Ponderación E2	E3: Asociación	Ponderación E3
Crecimiento de ventas	0.3	10	3	9	2.7	8	2.4
Rentabilidad	0.2	9	1.8	8	1.6	7	1.4
Reputación	0.2	9	1.8	10	2	6	1.2
Calidad del servicio	0.15	10	1.5	9	1.35	7	1.05
Uso de tecnología	0.15	10	1.5	10	1.5	6	0.9
	1.00		9.6		9.15		6.95

Nota: La calificación corresponde a 1 = Muy débil, 5 = Regular, 10 = Muy fuerte. Adaptado de los conceptos de “Administración Estratégica: Teoría y Casos” por Thompson, A. et al., 2012, aplicando la matriz de Pugh

Según la tabla 41, se puede apreciar, que la estrategia. E1: Desarrollo de producto sería las más adecuadas a implementar en el IPOT; seguida de la estrategia E2: Penetración de mercado y más lejos de la estrategia E3: Asociación.

8.2 Método de escenarios

A continuación, se evaluará los dos posibles escenarios, político y económico, en el que se encontrará el Perú en los próximos cinco años, en un país que ha sufrido en el 2020 la

peor contracción económica de América Latina con una caída del 11% del Producto Interno Bruto (PIB) producto de la pandemia del COVID-19; y a puertas de unas elecciones presidenciales muy cuestionables.

8.2.1 Descripción de escenarios considerados

- a. Escenario 1.- Escenario de política económica de derecha, que apuesta por mantener un sistema de libre mercado que ha sido la base de la economía peruana en las últimas décadas a través de un gobierno que propone desarrollar una “economía social de mercado” respetando los pilares del sistema económico vigente, pero incorporando algunas medidas para responder a las demandas de los sectores excluidos.

En este escenario hay estabilidad económica, aunque no estabilidad política, pero con un crecimiento del sector salud que alienta a la inversión.

- b. Escenario 2.- Escenario de política económica de izquierda, de pensamiento Marxista y Leninista que propone cambiar la Constitución y crear una economía al estilo de Evo Morales en Bolivia o de Rafael Correa en Ecuador. Este escenario propone cambiar el modelo económico actual por una "economía popular con mercados" que le asigna un rol fundamental al Estado en el desarrollo del país y acepta la participación de empresas privadas pero bajo condiciones que beneficien "al pueblo".

En este escenario hay inestabilidad política y económica, estancamiento del PBI e incertidumbre tomando en consideración que será un gobierno con intenciones de interferir en el sistema actual de libre mercado, amenazando la salida de inversionistas extranjeros y cuyos resultados ya se pueden medir con la inminente devaluación del sol frente a la moneda extranjera, desalentando el crecimiento del sector privado de salud. (BBC News Mundo, 2021).

8.2.2 Comparación de Estrategias con escenarios

Teniendo en cuenta los escenarios expuestos, pasaremos a evaluar las estrategias en cada uno de los escenarios planteados:

Tabla 42
Comparación de estrategias con escenarios – IPOT

	E1: Desarrollo de Producto	E2: Penetración de Mercado	E:3 Asociación
Escenario 1	Altamente Favorable	Altamente Favorable	Favorable
Escenario 2	Favorable	Favorable	Poco Favorable

Al realizar este análisis en comparación con los escenarios se puede apreciar en la tabla 42, que la Estrategia E1 y E2, tienen los resultados más favorables en ambos casos. En consiguiente, se confirma que también bajo esta metodología, tanto las estrategias E1 y E2 tienen resultados positivos para el IPOT.

8.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica _ MCPE

La matriz MCPE, de acuerdo a David (2013), permite comparar el FODA con las estrategias propuestas y determinar cuáles se ajustan mejor a los objetivos planteados.

Para el IPOT, se realizó con el objetivo de conocer el grado de atraktividad que tiene cada una de las estrategias, ver la tabla 43, donde se les asigna puntajes a cada uno de los factores internos y externos en las estrategias propuestas, donde luego, al analizar los puntajes, el resultado mayor definirá la estrategia principal y las secundarias.

Tabla 43
Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Factores Críticos de Éxito	E1: Desarrollo de Producto			E2: Penetración de Mercado		E3: Asociación	
	Peso	Factor	Ponderación	Factor	Ponderación	Factor	Ponderación
Fortalezas							
Sistematización y tecnología de vanguardia	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Desarrollo de sub-especialidades médicas	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Instalaciones seguras y desinfectadas	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Gestión del conocimiento / Actividad académica	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Calidad de experiencia del paciente	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Staff médico de prestigio	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Venta/alquiler de artículos de ortopedia	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16
Favorable marca paraguas de Clinica Ricardo Palma	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12
Compromiso del personal	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Accesibilidad: Ubicación y Servicios	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Amplia cobertura del seguro	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04
Planta y equipamiento propio	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Debilidades							
Control financiero	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Regularización de licencias	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Falta de orientación al mercado	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Complicado flujo de procesos (pagos médicos)	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
Tarifas de consultas	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Débil planeamiento y carencia de indicadores	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
Carencia de servicios post- venta	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
Carencia de plan de capacitación y motivación	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SUBTOTAL	1		2.78		2.70		2.44

Oportunidades	Peso	Factor	Ponderación	Factor	Ponderación	Factor	Ponderación
Avances tecnológicos en procedimientos quirúrgicos.	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
Sistematización y digitalización de la información.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Nuevas tendencias de vida de la población urbana: sedentarismo vs deporte.	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Sector Salud en crecimiento	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Proyección PBI: 2021 (10%), 2022 (4.5%), 2025 (3.5%)	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Contar con el respaldo de una clínica grande o conglomerado.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Incremento seguro de salud 1.1% anual	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04
Tratados de Libre Comercio	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Tasa de crecimiento poblacional (1.01%) y esperanza de vida (+11 años)	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
Tasa de referencia baja 0.25%	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Amenazas	Peso	Factor	Ponderación	Factor	Ponderación	Factor	Ponderación
Impacto de pandemia, desempleo y lenta recuperación. Caída del 2020 fue del 23.1%.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Proyección escenario fiscal y necesidad de ingresos futuros.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Posibilidad de integración hacia atrás de aseguradoras.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Comportamiento del tipo de cambio (volatilidad)	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Poder de negociación de los clientes: CRP representa el 95% de sus ventas.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Gobernabilidad de inestabilidad política social.	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04
Exigencias para otorgar licencias: Funcionamiento e IPRESS	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Disminución del nivel socioeconómico (NSE) en Lima Metropolitana, los NSE A (-1.1) y E (-0.5)	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
SUBTOTAL	1		2.77		2.26		1.86
TOTAL			5.55		4.94		4.28

Nota: La calificación es: 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, 4 = altamente atractivo. Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica” por David, F., 2013, p.191.

De acuerdo a los resultados de la ponderación realizada de las estrategias propuestas, la de más alto resultado es la de E1: Desarrollo del Producto, con 5.55 puntos seguida de la estrategia E.2: Penetración de mercado con 4.94 puntos. Luego, sigue con 4.28 puntos, la estrategia E3: Alianzas Estratégicas.

8.4 Descripción de la Estrategia Seleccionada

Para el caso del IPOT, en base a las matrices desarrolladas y los resultados obtenidos, se puede verificar que la óptima estrategia proyectada es la de Desarrollo de Producto.

Aplicada al IPOT, esta estrategia busca desarrollar y potenciar servicios para segmentos de la población específicos como niños, con la ortopedia infantil o pediátrica; adultos mayores o de la tercera edad, con traumatología geriátrica y atletas o deportistas que practican deportes constantemente y que requieren de mucha atención en la ortopedia y traumatología logrando una diferenciación.

Todo ello se conseguirá a través del uso de tecnología de última generación en el diagnóstico, atención y apoyo, que conlleven a intervenciones correctivas oportunas con procesos mínimamente invasivos, ágiles y libres de radiación, con lo que se busca obtener una distinción en el mercado.

Con ello se incrementarán las ventas y a su vez crecerá la reputación del IPOT mejorará su rentabilidad; dado que, si bien existen costos de implementación, se utilizarán la capacidad instalada y los médicos altamente especializados del IPOT.

8.5 Descripción de la Estrategias Contingentes

De acuerdo a las evaluaciones realizadas en el presente capítulo, las estrategias de contingencia según los métodos de selección serían:

E2: Penetración de Mercado.

Esta estrategia tiene por finalidad el generar mayores ventas a partir de una asequible campaña de publicidad en la que se busca fortalecer la reputación del IPOT dando a conocer la calidad de sus servicios, el reconocido staff de médicos con los que cuenta y los equipos de última tecnología que utiliza. Asimismo, ampliar canales de comunicación y reforzar la

difusión de los servicios de venta/alquiler de artículos ortopédicos y su sistematización del catálogo virtual. Es importante ampliar la red de contactos, sistematizando la información, para captar y fidelizar pacientes; y, realizar campañas en redes sociales con la Clínica Ricardo Palma como marca paraguas. Del mismo modo, aumentar la participación de mercado brindando actualización académica y tecnológica en ortopedia y traumatología, en alianza con laboratorios, universidades y otros centros de investigación.

Por otra parte, la segunda estrategia contingente es la E3: Alianzas Estratégicas o Asociación, que busca también incrementar las ventas a través de las alianzas estratégicas con clínicas medianas y pequeñas a fin de ofrecer artículos ortopédicos que puedan necesitar sus pacientes y alianzas estratégicas con laboratorios y universidades para mantener actualizada la tecnológica y los conocimientos académicos en traumatología y ortopedia en el IPOT.

Capítulo IX. Implantación de la Estrategia

Con fines de implementar las estrategias seleccionadas, se desarrollará el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, que, de acuerdo a Kaplan y Norton (2002) “enfatisa la conversión y visión de estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos”(p.4), los cuales están vinculados por relaciones causa-efecto y representados en el mapa de la estrategia

El mapa contiene cuatro perspectivas o prioridades estratégicas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje - crecimiento. Cada una de las perspectivas responde a una pregunta, como se muestra en la figura 26.

Figura 26

Perspectivas que interactúan en el mapa del Balanced Scorecard.



Nota: Gráfico extraído PROQUO – Intelligent Management. *Cuadro de Mando Integral (CMI).*
<https://www.proquo.pro/cuadro-de-mando-integral.html>.

9.1 Mapa de la Estrategia

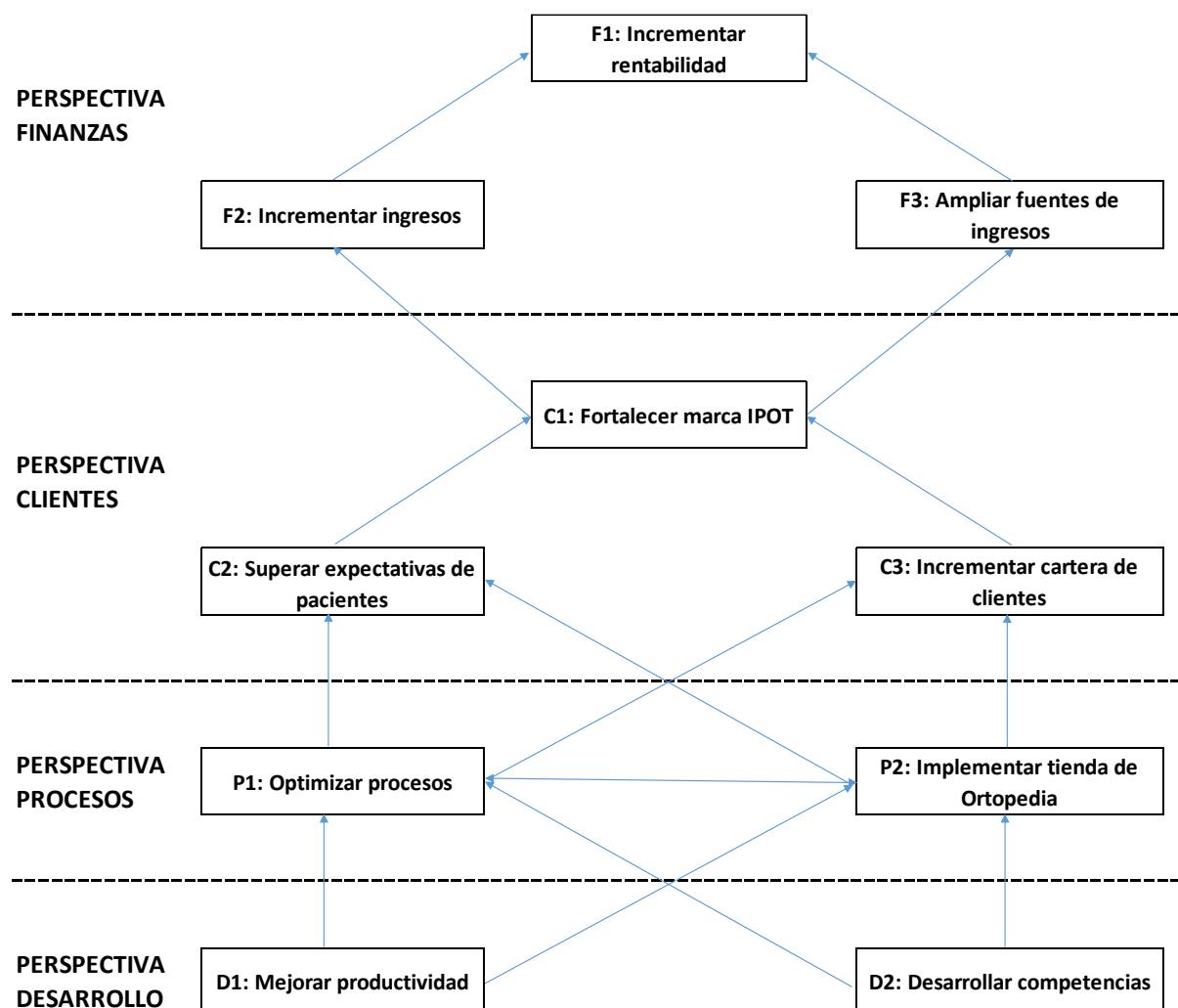
Siguiendo las 4 perspectivas, según Kaplan y Norton (2002), se han establecido objetivos estratégicos en cada nivel de perspectiva, con una relación causa-efecto. Figura 27.

- Finanzas: rentabilidad, ingresos y control de gastos, mejorar líneas de negocios.
- Clientes: pacientes asegurados y particulares; así como, la Clínica Ricardo Palma.
- Procesos: procesos internos efectivos para satisfacer a nuestros clientes.

- Desarrollo: corresponde al aprendizaje y crecimiento, capacidad de cambiar y mejorar.

Figura 27

Mapa de la Estrategia del IPOT



Nota: Adaptado de “Balanced Scorecard (BSC)” por Kaplan, R. S., y Norton, D. P., 2002, p.55-56.

9.2 Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia

De los objetivos estratégicos planteados en el Mapa de la Estrategia, se desprenden los objetivos específicos que se proponen a corto plazo, de manera verificable y medible, para facilitar la gestión y alcanzar la efectividad de su cumplimiento. Ver la tabla 44.

Tabla 44
Objetivos Específicos del IPOT

PERSPECTIVA	cod	OBJ. ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (anual)
FINANZAS	F1	Incrementar rentabilidad	Incrementar rentabilidad operativa en > 7 %
			Mantener ratio liquidez corriente en >1.65
	F2	Incrementar ingresos	Incrementar las ventas en 10% (2025)
			Reducir los gastos administrativos en > 3%
	F3	Ampliar fuentes de ingresos	Diversificar líneas de negocios relacionados
			Potenciar servicios existentes
CLIENTES	C1	Fortalecer marca IPOT	Aplicar investigación de mercado y benchmarking
	C2	Superar expectativas de pacientes	Mejorar índice de satisfacción (encuesta trimestral)
	C3	Incrementar cartera de clientes	Incrementar pacientes particulares en > 3%
PROCESOS	P1	Optimizar procesos	Establecer procedimientos eficaces (% cumplimiento)
			Potenciar plataformas digitales (% automatización)
			Formular guías y protocolos médicos (cantidad de documentos >4)
	P2	Implementar tienda de Ortopedia	Optimizar stock de artículos ortopédicos (índice de rotación de inventario)
DESARROLLO	D1	Mejorar productividad	Motivar al personal (encuesta laboral anual)
	D2	Desarrollar competencias	Mantener capacitado al personal (plan anual de capacitaciones)
			Promover actualización de personal médico (casos clínicos revisados > 10)
			Fortalecer competencias laborales (evaluación de competencias)

9.3 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Asimismo, en la tabla 45, se muestran los indicadores planteados para cada objetivo específico.

Tabla 45
Indicadores para cada objetivo específico del IPOT

PERSPECTIVA cod.	OBJ. ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (anual)	INDICADORES
FINANZAS	F1 Incrementar rentabilidad	Incrementar rentabilidad operativa en > 7 %	utilidad operativa/ventas
		Mantener ratio liquidez corriente en >1.65	ratio liquidez corriente
	F2 Incrementar ingresos	Incrementar las ventas en 10% (2025)	10% c/ año
		Reducir los gastos administrativos en > 3%	3% c/año
	F3 Ampliar fuentes de ingresos	Diversificar líneas de negocios relacionados	# pacientes atendidos en nuevas subespecialidades
		Potenciar servicios existentes	# eventos c/año
CLIENTES	C1 Fortalecer marca IPOT	Aplicar investigación de mercado y benchmarking	estudios: investigación de mercado y benchmarking
	C2 Superar expectativas de pacientes	Mejorar índice de satisfacción (encuesta trimestral)	encuesta de satisfacción del cliente
	C3 Incrementar cartera de clientes	Incrementar pacientes particulares en > 3%	% de incremento pacientes particulares/total pacientes
PROCESOS	P1 Optimizar procesos	Establecer procedimientos eficaces (% cumplimiento)	% de cumplimiento de productividad
		Potenciar plataformas digitales (% automatización)	% grado de automatización
		Formular guías y protocolos médicos (cantidad de documentos >4)	cantidad de guías y protocolos formulados
	P2 Implementar tienda de Ortopedia	Optimizar stock de artículos ortopédicos (índice de rotación de inventario)	costo de bienes vendidos / costo promedio inventario
DESARROLLO	D1 Mejorar productividad	Motivar al personal (encuesta laboral anual)	nivel de satisfacción laboral
	D2 Desarrollar competencias	Mantener capacitado al personal (plan anual de capacitaciones)	% cumplimiento del plan
		Promover actualización de personal médico (casos clínicos revisados > 10)	# casos clínicos revisados
		Fortalecer competencias laborales (evaluación de competencias)	resultado de evaluación x competencias

9.4 Metas para cada uno de los Objetivos Específicos

Las metas asignadas para los objetivos específicos, se señalan en la tabla 46.

Tabla 46
Metas para cada objetivo específico del IPOT

cod.	OBJ. ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (anual)	INDICADORES	2021	2022	2023	2024	2025
F1	Incrementar rentabilidad	Incrementar rentabilidad operativa en > 7 %	utilidad operativa/ventas	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
		Mantener ratio liquidez corriente en >1.65	ratio liquidez corriente	ND	1.65	1.80	2.00	2.50
F2	Incrementar ingresos	Incrementar las ventas en 10% (2025)	10% c año	ND	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
		Reducir los gastos administrativos en > 3%	3% c/año	3%	3%	3%	3%	3%
F3	Ampliar fuentes de ingresos	Diversificar líneas de negocios relacionados	# pacientes atendidos en nuevas subespecialidades	ND	300	600	900	1200
		Potenciar servicios existentes	# eventos c/año	1	2	2	3	3
C1	Fortalecer marca IPOT	Aplicar investigación de mercado y benchmarking	estudios: investigación de mercado y benchmarking	1	ND	1	ND	1
C2	Superar expectativas de pacientes	Mejorar índice de satisfacción (encuesta trimestral)	encuesta de satisfacción del cliente	ND	80	85	90	95
C3	Incrementar cartera de clientes	Incrementar pacientes particulares en > 3%	% de incremento pacientes particulares/total pacientes	0.04	0.05	0.06	0.06	0.06
P1	Optimizar procesos	Establecer procedimientos eficaces (% cumplimiento)	% de cumplimiento de productividad	ND	60%	70%	85%	100%
		Potenciar plataformas digitales (% automatización)	% grado de automatización	ND	60%	70%	85%	100%
		Formular guías y protocolos médicos (# documentos >4)	cantidad de guías y protocolos formulados	1	5	5	5	5
P2	Implementar tienda de Ortopedia	Optimizar stock de artículos ortopédicos (índice de rotación de inventario)	costo de bienes vendidos / costo promedio inventario	3	4	5	6	6
D1	Mejorar productividad	Motivar al personal (encuesta laboral anual)	nivel de satisfacción laboral	ND	70%	75%	80%	80%
D2	Desarrollar competencias	Mantener capacitado al personal (plan anual de capacitaciones)	% cumplimiento del plan	ND	85%	90%	95%	100%
		Promover actualización de personal médico (casos clínicos revisados > 10)	# casos clínicos revisados	2	10	10	10	10
		Fortalecer competencias laborales (evaluación de competencias)	resultado de evaluación x competencias	ND	70%	80%	90%	100%

9.5 Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos

Se han establecido iniciativas, que son las acciones a concretar para cada objetivo específico, las cuales se muestran en la tabla 47.

Tabla 47

Iniciativas de los objetivos específicos del IPOT

cod.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INICIATIVAS	
F1	Incrementar rentabilidad	Incrementar la rentabilidad operativa	F1.1	Formular plan y proyecciones financieras
		Mantener equilibrio financiero	F1.2	Elaborar presupuesto anual, reevaluando presupuesto de ejercicio precedente
F2	Incrementar ingresos	Incrementar las ventas	F2.1	Ampliar atención según disponibilidad de personal médico y capacidad instalada
		Reducir los gastos administrativos	F2.2	Implementar sistema de control financiero
F3	Ampliar fuentes de ingresos	Diversificar líneas de negocios relacionados	F3.1	Desarrollar oferta de subespecialidades: geriátrica y deportiva
			F3.2	Reestructurar gestión de tienda de Ortopedia
		Potenciar servicios existentes	F3.3	Retomar eventos científicos y académicos con auspicios de socios comerciales
			F3.4	Ampliar capacidad instalada.
C1	Fortalecer marca IPOT	Orientarse al mercado	C1.1	Formular e implementar Plan de Marketing
			C1.2	Realizar investigación de mercado para nuevos productos
			C1.3	Desarrollar Benchmarking
			C1.4	Promover participación y compromiso del personal
C2	Superar expectativas de pacientes	Mejorar índice de satisfacción	C2.1	Implementar políticas de atención
			C2.2	Supervisar la atención y el servicio
			C2.3	Difundir activamente información y campañas en redes sociales
C3	Incrementar cartera de clientes	Incrementar pacientes particulares	C3.1	Construcción de redes de contactos con pacientes
			C3.2	Realizar seguimiento efectivo de pacientes

cod.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INICIATIVAS	
P1	Optimizar procesos	Establecer procedimientos eficaces	P1.1	Actualizar mapa de procesos
			P1.2	Implementar indicadores
			P1.3	Monitorear procesos
		Potenciar plataformas digitales	P1.4	Automatizar procesos en sistema integral
			P1.5	Potenciar uso de programas informáticos
		Formular guías y protocolos médicos	P1.6	Identificar y adaptar de guías médicas por subespecialidad
			P1.7	Implementar protocolos médicos por diagnóstico
P2	Implementar tienda de Ortopedia	Optimizar stock de artículos de ortopedia	P2.1	Replantear funcionamiento de tienda de ortopedia
			P2.2	Implementar control de inventarios
			P2.3	Automatizar catálogos en medios virtuales
			P2.4	Evaluar importación de artículos ortopédicos
D1	Mejorar productividad	Motivar al personal	D1.1	Cumplir con pagos puntuales a personal
			D1.2	Retener al mejor personal
			D1.3	Fomentar políticas de reconocimiento laboral
D2	Desarrollar competencias	Mantener capacitado al personal	D2.1	Sensibilizar al personal en el nuevo Plan Estratégico
			D2.2	Capacitar personal en el uso de sistemas y programas informáticos
			D2.3	Elaborar un plan de capacitación integral
		Promover actualización de personal médico	D2.4	Fomentar investigaciones de avances y tendencias de la especialidad
			D2.5	Promover revisión de casos clínicos
			D2.6	Realizar alianzas estratégicas con instituciones (para stages)
		Fortalecer competencias laborales	D2.7	Levantar perfiles de competencias
			D2.8	Evaluar competencias
			D2.9	Elaborar plan de desarrollo y sucesión

De la perspectiva de Clientes, cabe detallar el Objetivo Estratégico C1: Fortalecer la marca IPOT - Orientarse al mercado, que comprende las iniciativas de (C1.1) Formular e implementar un plan de marketing, (C1.2) Realizar investigación de mercado para nuevos productos, (C1.3) Desarrollar benchmarking y (C1.4) Promover la participación y compromiso del personal.

Según David (2013) “Las actividades de investigación de mercados apoyan las funciones de negocio más importantes de una organización”. (p.107) En el IPOT la línea de negocios más importante es la de servicios médicos de la especialidad de traumatología y ortopedia; para la iniciativa (C1.2) Realizar investigación de mercado para nuevos productos; así como para otras iniciativas relacionadas, se ha planteado y presupuestado contratar los servicio de una consultoría especializada en marketing. La investigación de mercado, comprendida en el plan de marketing, servirá para estimar el potencial del mercado, determinar al público objetivo, proponer la diferenciación de los productos a lanzar; así como obtener asesoramiento en los canales de difusión para la promoción de nuevas subespecialidades en ortopedia y traumatología; con el fin de tomar decisiones que mejoren las relaciones con los clientes, fortaleciendo la marca IPOT.

Así también, cabe precisar algunos objetivos desde la perspectiva de Crecimiento y Desarrollo, el objetivo D1: Mejorar la productividad, se da a través de la motivación al personal basada en el compromiso, con las iniciativas de (D1.1) Cumplir con pagos puntuales a personal, (D1.2) Retener al mejor personal y (D1.3) Fomentar políticas de reconocimiento laboral. Esto se fundamenta en David (2013) que señala que la motivación: “Son los esfuerzos encauzados a conformar el comportamiento humano”, lo cual incluye la satisfacción laboral entre otros temas (p.101).

En la iniciativa de cumplir con pagos puntuales a personal, se refiere a que actualmente se produce una demora en el pago de los honorarios médicos; dado que la Clínica Ricardo Palma es quien factura los servicios brindados por médicos especialistas, y luego debe ser validada por las aseguradoras correspondientes, complicado proceso que toma entre 3 o 4 meses. Por lo tanto, los médicos reciben sus honorarios de los servicios brindados siempre con retraso y esto perjudica la relación con el IPOT. Se propone que se simplifiquen los procesos para el pago de servicios médicos; además de que los sistemas

utilizados en el IPOT sean compatibles con los de la Clínica Ricardo Palma, con quien se debe realizar acuerdos de mejora a fin de lograr pagos puntuales.

En cuanto a la iniciativa de retener al mejor personal, se han dado casos, como el encargado de sistemas, que dejan la empresa porque encontraron mejores condiciones en otra empresa. Por lo tanto, se ha planteado como parte de la gestión del talento, se elabore un diagnóstico de clima laboral con un plan de mejora.

Por otro lado, la iniciativa de fomentar políticas de reconocimiento laboral, resultado del focus group (ver apéndice B) a la pregunta sobre qué podría mejorar tu motivación, los administrativos indicaron el reconocimiento por parte de sus jefes, de la valoración de su trabajo, incluso cuando realizan actividades fuera de sus funciones. Por esto se propone una política que reconozca actitudes y comportamientos específicos de los empleados, para aumentar la motivación que conlleva a una mejora de la productividad.

Las acciones de sensibilización al cambio de procesos planteados, se han incluido en el Objetivo Estratégico D2: Desarrollar competencias, con el objetivo específico Mantener capacitado al personal, que comprende la iniciativa (D2.1) Sensibilizar al personal en el nuevo Plan Estratégico. Fundamentado en que todo cambio ejerce resistencia, David (2013) señala que: “La implementación exitosa de la estrategia depende de la capacidad de los gerentes de desarrollar un clima organizacional propicio para el cambio. Los gerentes y empleados deben considerar el cambio como una oportunidad y no como una amenaza” (p.234). Se ha planteado, como responsabilidad del Gerente General, con apoyo del asesor de control interno, la comunicación efectiva de la necesidad del cambio organizacional y el desarrollo de talleres participativos de sensibilización y socialización del nuevo Plan Estratégico tanto para los trabajadores administrativos, como del personal médico, de manera semipresencial.

9.6 Responsable de cada una de las iniciativas

En la tabla 48, se muestran los responsables y supervisores de cada una de las iniciativas.

Tabla 48
Responsables de las iniciativas de IPOT

	INICIATIVAS	EJECUTORES	SUPERVISOR
F1.1	Formular plan y proyecciones financieras	Tesorería Asesor financiero	Gerencia General Dirección Médica
F1.2	Elaborar presupuesto anual, reevaluando presupuesto de ejercicio precedente	Tesorería Asesor financiero	Gerencia General
F2.1	Ampliar atención según disponibilidad de personal médico y capacidad instalada	Tesorería Calidad y Procesos	Gerencia General Dirección Médica
F2.2	Implementar sistema de control financiero	Tesorería Asesor financiero Sistemas	Gerencia General Dirección Médica
F3.1	Desarrollar oferta de subespecialidades: geriátrica y deportiva	Médicos especialistas Supervisor asistencial Asesor marketing	Gerencia General Dirección Médica
F3.2	Reestructurar gestión de tienda de Ortopedia	Ventas Ortopedia Calidad y Procesos	Dirección Médica
F3.3	Retomar eventos científicos y académicos con auspicios de socios comerciales	Dirección Médica Médicos especialistas Supervisor asistencial Asesor marketing	Gerencia General
F3.4	Ampliar capacidad instalada.	Gerencia General Asesor Legal Contratistas	Dirección Médica
C1.1	Formular e implementar Plan de Marketing	Asesor financiero	Gerencia General
C1.2	Realizar investigación de mercado para nuevos productos	Asesoría Desarrollo Organizacional	Gerencia General
C1.3	Desarrollar Benchmarking	Asesor marketing	Gerencia General
C1.4	Promover participación y compromiso del personal	Asesor marketing	Médicos especialistas
C2.1	Implementar políticas de atención	Supervisora Administrativa Calidad y procesos	Gerencia General
C2.2	Supervisar la atención y el servicio	Supervisora Administrativa	Gerencia General
C2.3	Difundir activamente información y campañas en redes sociales	Asesor marketing	Gerencia General
C3.1	Construcción de redes de contactos con pacientes	Asesor marketing	Gerencia General
C3.2	Realizar seguimiento efectivo de pacientes	Calidad y procesos Asesor marketing	Gerencia General

	INICIATIVAS	EJECUTORES	SUPERVISOR
P1.1	Actualizar mapa de procesos	Calidad y Procesos	Gerencia General
P1.2	Implementar indicadores	Calidad y Procesos	Gerencia General
P1.3	Monitorear procesos	Calidad y Procesos	Gerencia General
P1.4	Automatizar procesos en sistema integral	Calidad y Procesos Sistemas	Supervisora Administrativa
P1.5	Potenciar uso de programas informáticos	Calidad y Procesos Sistemas	Supervisora Administrativa
P1.6	Identificar y adaptar de guías médicas por subespecialidad	Médicos especialistas Supervisor asistencial	Calidad y Procesos
P1.7	Implementar protocolos médicos por diagnóstico	Médicos especialistas Supervisor asistencial	Calidad y Procesos
P2.1	Replantear funcionamiento de tienda de ortopedia	Gerencia General Calidad y procesos	Dirección Médica
P2.2	Implementar control de inventarios	Sistemas	Ventas Ortopedia
P2.3	Automatizar catálogos en medios virtuales	Sistemas	Ventas Ortopedia
P2.4	Evaluar importación de artículos ortopédicos	Gerencia General	Ventas Ortopedia
D1.1	Cumplir con pagos puntuales a personal	Tesorería Asist. Gerencia	Gerencia General
D1.2	Retener al mejor personal	Asesoría Desarrollo Organizacional	Supervisora Administrativa
D1.3	Fomentar políticas de reconocimiento laboral	Asesoría Desarrollo Organizacional	Supervisora Administrativa
D2.1	Sensibilizar al personal en el nuevo Plan Estratégico	Asesoría Desarrollo Organizacional	Supervisora Administrativa
D2.2	Capacitar personal en el uso de sistemas y programas informáticos	Calidad yProcesos Sistemas	Supervisora Administrativa
D2.3	Elaborar un plan de capacitación integral	Calidad yProcesos Sistemas	Supervisora Administrativa
D2.4	Fomentar investigaciones de avances y tendencias de la especialidad	Médicos especialistas Supervisor asistencial	Dirección Médica
D2.5	Promover revisión de casos clínicos	Médicos especialistas Supervisor asistencial	Dirección Médica
D2.6	Realizar alianzas estratégicas con instituciones (para stages)	Gerencia General Médicos Especialistas	Dirección Médica
D2.6	Levantar perfiles de competencias	Asesoría Desarrollo Organizacional	Gerencia General
D2.7	Evaluar competencias	Asesoría Desarrollo Organizacional	Gerencia General
D2.8	Elaborar plan de desarrollo y sucesión	Asesoría Desarrollo Organizacional	Gerencia General

9.7 Presupuesto para cada una de las iniciativas

Se ha estimado un presupuesto para cada una de las iniciativas, las cuales se han agrupado relacionadas a bienes y servicios, no se considera las estrategias que serán implementadas por IPOT. Ver tabla 49.

Tabla 49*Presupuesto estimado para cada iniciativa del IPOT*

INICIATIVAS	BIENES/SERVICIOS	P.U	2021	2022	2023	2024	2025	INVERSIÓN
F1.1 Formular plan y proyecciones financieras	Contratación de asesoría externa en finanzas, para asesoramiento puntual en plan financiero, presupuesto anual, supervisión del sistema de control financiero y factibilidad de ampliación de capacidad instalada.	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/20,000.00
F1.2 Elaborar presupuesto anual, reevaluando presupuesto de ejercicio precedente								
F2.1 Ampliar atención según disponibilidad de personal médico y capacidad instalada	Se realiza con recursos propios y coordinación entre área administrativa y médica	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
F2.2 Implementar sistema de control financiero	Contratación por terceros de un programador de sistemas para implementar sistema.	S/5,000.00	S/5,000.00	S/10,000.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/15,000.00
	Adquisición de software de control financiero	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/12,500.00
F3.1 Desarrollar oferta de subespecialidades: ortopedia infantil, traumatología geriátrica, traumatología deportiva	Con médicos especialistas del IPOT, en convenio, se visita otras instituciones para examen preventivo de pacientes, en ciertos casos se usa teleconsultas, según diagnóstico, pacientes van a consultorios. Se considera gastos de movilidad, traslado de equipos y honorarios médicos.	S/36,000.00		S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/144,000.00
		S/20,000.00		S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/80,000.00
		S/30,000.00		S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/120,000.00
F3.3 Retomar eventos científicos y académicos con auspicios de socios comerciales: Charlas científicas, Biental de Ortopedia y Traumatología y congresos especializados	Auspicio de socios para organización, promoción y alimentación. Médicos especialistas participan como ponentes.	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/10,000.00
F3.4 Ampliación de capacidad instalada.	Licencias y trámites legales	S/10,000.00	S/0.00	S/10,000.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/10,000.00
	Contratistas en ejecución de obras para ampliación de capacidad instalada, incluyendo el pago de licencias respectivas.	S/350,000.00	S/0.00	S/0.00	S/350,000.00	S/0.00	S/0.00	S/350,000.00
C1.1 Formular e implementar Plan de Marketing	Contratación temporal de un asesor externo en marketing para recomendaciones puntuales sobre como promocionar la oferta de subespecialidades y eventos científicos, analizar procesos exitosos de la competencia, asesoramiento sobre la implementación de herramientas de comunicación y marketing; así como la construcción de redes de contacto con pacientes.							
C1.2 Realizar investigación de mercado para nuevos productos								
C1.3 Desarrollar Benchmarking								
C1.4 Promover participación y compromiso del personal								
C2.3 Difundir activamente información y campañas en redes s		5,000.00	5,000.00	20,000.00	0	0	0	25,000.00
C3.1 Construcción de redes de contactos con pacientes								
C3.2 Realizar seguimiento efectivo de pacientes								

INICIATIVAS	BIENES/SERVICIOS	P.U	2021	2022	2023	2024	2025	INVERSIÓN
P1.4 Automatizar procesos en sistema integral	Contratación temporal de un programador de sistemas externo (no es mensual), para completar la automatización del sistema integral, implementar control de inventarios de la tienda de ortopedia, automatizar catálogos virtuales y capacitar a administrativos y médicos en el uso de sistemas informáticos.	S/4,000.00	S/0.00	S/8,000.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/8,000.00
P1.5 Potenciar uso de programas informáticos								
P2.2 Implementar control de inventarios								
P2.3 Automatizar catálogos en medios virtuales								
D2.2 Capacitar personal en el uso de sistemas y programas informáticos	Se realiza principalmente con recursos propios, pero se requiere recursos para la atención por cada reunión médica.	S/150.00	S/750.00	S/1,500.00	S/3,000.00	S/4,500.00	S/6,000.00	S/15,750.00
P1.6 Identificar y adaptar de guías médicas por subespecialidad								
P1.7 Implementar protocolos médicos por diagnóstico								
P2.1 Replantear funcionamiento de tienda de ortopedia	El replanteo de funcionamiento de la tienda de ortopedia, se realiza con recursos propios. Se realizarán adquisiciones de artículos ortopédicos para venta/alquiler incrementando cada año, un estimado de 30%	S/10,000.00	S/10,000.00	S/13,000.00	S/16,900.00	S/21,970.00	S/28,561.00	S/90,431.00
P2.4 Evaluar importación de artículos ortopédicos								
D2.3 Fomentar investigaciones de avances y tendencias de la especialidad	Se realiza con recursos propios	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
D2.4 Promover revisión de casos clínicos								
D2.5 Realizar alianzas estratégicas con instituciones (para stages)	Se realiza con Asesor externo ya presupuestado	S/5,000.00	S/5,000.00	S/10,000.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/15,000.00
D1.2 Retener al mejor personal								
D1.3 Fomentar políticas de reconocimiento laboral								
D2.1 Sensibilizar al personal en el nuevo Plan Estratégico								
D2.6 Levantar perfiles de competencias								
D2.7 Evaluar competencias								
D2.8 Elaborar plan de desarrollo y sucesión								
TOTAL								S/915,681.00

Nota: Las iniciativas no se encuentran en orden n de numeración. Se han agrupado relacionadas a los bienes y servicios a contratar. No se ha incluido las iniciativas que IPOT considera implementar con o sin estrategia.

9.8 Cronograma de cada una de las iniciativas

Se muestra el cronograma propuesto de cada una de las iniciativas, en la tabla 50.

Tabla 50
Cronograma de las iniciativas IPOT

INICIATIVAS		2021	2022	2023	2024	2025
F1.1	Formular plan y proyecciones financieras	x	x	x	x	
F1.2	Elaborar presupuesto anual, reevaluando presupuesto de ejercicio precedente	x	x	x	x	
F2.1	Ampliar atención según disponibilidad de personal médico y capacidad instalada	x				
F2.2	Implementar sistema de control financiero	x	x			
F3.1	Desarrollar oferta de subespecialidades: geriátrica y deportiva	x	x	x	x	x
F3.2	Reestructurar gestión de tienda de Ortopedia	x				
F3.3	Retomar eventos científicos y académicos con auspicios de socios comerciales	x	x	x	x	x
F3.4	Ampliar capacidad instalada.			x		
C1.1	Formular e implementar Plan de Marketing	x		x		x
C1.2	Realizar investigación de mercado para nuevos productos	x				
C1.3	Desarrollar Benchmarking	x		x		x
C1.4	Promover participación y compromiso del personal	x	x	x	x	x
C2.1	Implementar políticas de atención	x				
C2.2	Supervisar la atención y el servicio	x	x	x	x	x
C2.3	Difundir activamente información y campañas en redes sociales	x	x	x	x	x
C3.1	Construcción de redes de contactos con pacientes	x	x	x	x	x
C3.2	Realizar seguimiento efectivo de pacientes	x	x	x	x	x

	INICIATIVAS	2021	2022	2023	2024	2025
P1.1	Actualizar mapa de procesos	x	x			
P1.2	Implementar indicadores		x			
P1.3	Monitorear procesos		x	x	x	x
P1.4	Automatizar procesos en sistema integral		x			
P1.5	Potenciar uso de programas informáticos		x			
P1.6	Identificar y adaptar de guías médicas por subespecialidad	x	x	x	x	x
P1.7	Implementar protocolos médicos por diagnóstico	x	x	x	x	x
P2.1	Replantear funcionamiento de tienda de ortopedia	x				
P2.2	Implementar control de inventarios	x				
P2.3	Automatizar catálogos en medios virtuales	x				
P2.4	Evaluar importación de artículos ortopédicos	x				
D1.1	Cumplir con pagos puntuales a personal	x	x	x	x	x
D1.2	Retener al mejor personal	x	x	x	x	x
D1.3	Fomentar políticas de reconocimiento laboral	x	x	x	x	x
D2.1	Sensibilizar al personal en el nuevo Plan Estratégico	x				
D2.2	Capacitar personal en el uso de sistemas y programas informáticos					
D2.3	Elaborar un plan de capacitación integral	x				
D2.4	Fomentar investigaciones de avances y tendencias de la especialidad	x	x	x		
D2.5	Promover revisión de casos clínicos	x	x	x	x	x
D2.6	Realizar alianzas estratégicas con instituciones (para pasantías)	x	x			
D2.7	Levantar perfiles de competencias	x				
D2.8	Evaluar competencias	x				
D2.9	Elaborar plan de desarrollo y sucesión	x				

Capítulo X. Evaluación

La presente evaluación financiera se realiza con el fin de conocer si lo que se planea invertir en las nuevas estrategias, agrega valor a los accionistas sobre la situación actual bajo un escenario dado. Esta evaluación se realizará comparando las dos estrategias de mejor puntaje en la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).

10.1 Evaluación Cualitativa

Para evaluar las estrategias del negocio del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT), utilizaremos los cuatro criterios generales de Richard Rumelt: consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja, citados en el libro Conceptos de Administración Estratégica, David (2013,p. 288).

10.1.1 Criterios de Evaluación

Los criterios a utilizar en la evaluación son:

- **Consistencia:** Las estrategias no debe ir contra vía con otras metas, indicadores u otras estrategias previamente implementadas de las compañías, así mismo debe estar alineada con la visión, misión y valores del IPOT.
- **Consonancia:** Las estrategias debe adecuarse a las tendencias del crecimiento del mercado peruano y de las cifras macroeconómicas como inflación, PBI, tipo de cambio, entre otros.
- **Viabilidad:** Las estrategias deben generar beneficios y no problemas económicos ni administrativos en su implementación, es decir las estrategias deben ser viables desde el punto de vista financiero y operativo.
- **Ventaja:** Las estrategias deben generar beneficios y/o ventajas competitivas que permitan al IPOT tener una mejor posición en el mercado.

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios

A continuación, se evaluará las estrategias con los criterios elegidos:

- **Consistencia:** Las estrategias que hemos sugerido para el IPOT son el Desarrollo del Producto y la Penetración de Mercado. Ambas estrategias, no presentan metas ni políticas incongruentes. Muchas veces, los conflictos y las discusiones entre los departamentos en las empresas son con frecuencia síntomas de desorden de la gerencia. En este caso, para las estrategias presentadas no existe tal incongruencia ya que cada departamento se encuentra alienado con las políticas institucionales propuestas a implementar como por ejemplo las nuevas misión y visión planteadas.
- **Consonancia:** Por otra parte, las estrategias presentadas guardan relación con los objetivos a mediano y largo plazo que se quieren conseguir en el IPOT. Las mejoras en la atención a los clientes y otras actividades a mejorar como parte de las estrategias propuestas alientan a mejorar las deficiencias y representarán cambios importantes en el entorno del IPOT. Así también la estrategia Desarrollo del Producto brindará mejoras en la atención de los pacientes; así también, ofrecerá mejoras en la tecnología, lo cual permitirá una tendencia de crecimiento que se espera lograr en los próximos 5 años.
- **Viabilidad:** Las estrategias propuestas para el IPOT, no exceden los recursos disponibles ni creará problemas financieros. Por ello se está presentando una estrategia viable, la cual en todo sentido va de la mano con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa. En ese sentido, buscamos una penetración del mercado y un desarrollo del producto a través de una mejora en el equipamiento tecnológico, utilizando métodos óptimos para el financiamiento.
- **Ventaja:** La estrategia planteada para el IPOT, busca la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva distribuida a través de 3 pilares que son:

- Recursos: Tanto financieros como humano, en la constante búsqueda de mejorar las capacidades de atención a los pacientes
- Habilidades: en cuyo caso, se busca mejoras en la gestión administrativa, así como también fortalecer las habilidades de los médicos a través de programas de capacitación reforzando sus competencias y conocimientos.
- Posición, el cual se buscará a través de una mejor captación de clientes que se reflejará en un crecimiento de posicionamiento en el mercado.

10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia

En la evaluación se considerarán los estados financieros en monedas locales, el IPOT elabora actualmente los estados financieros reales y con una proyección máxima del año en curso, es decir no tiene EEEF proyectados a mediano o largo plazo.

10.2.1 Proyección de Estados de Resultados (actual y con estrategia)

Para la elaboración del estado de resultado actual real y proyectado sin estrategia se tiene las siguientes observaciones y consideraciones importantes:

- El Estado de Resultados en el 2020 muestra una caída de ingresos de 33% debido al efecto de la pandemia.
- Debido a la caída de ingresos, el IPOT mostró como resultado una pérdida del 10% en la Utilidad Neta.
- En el 2020 adicionalmente le fue aprobado un crédito a baja tasa de interés pero a 3 años por 1'000,000 de soles.
- A partir del 2021 la compañía espera una recuperación de ingresos equivalentes al 90% de la venta del 2019.
- Desde el 2022 considerando el crecimiento de venta del mercado y crecimiento poblacional se estima que las ventas crecerían 3.6% cada año, como se muestra en la tabla 51, a continuación.

Tabla 51*Tasa de crecimiento estimado de ventas del IPOT*

Año		Ventas Netas sin Ortopedia S/.	Algoritmo de ventas			
2013	11%	2.680.329	Ventas Históricas	6,43	<u>Pendiente</u>	0,015423
2014	11%	2.963.326		6,47		
2015	9%	3.232.578		6,51		
2016	-9%	2.932.521		6,47		
2017	3%	3.013.310		6,48	A: <u>Tasa de Crecimiento sin estrategia</u> solo se toman años 2013 al 2019	3,62%
2018	15%	3.459.943		6,54		
2019	0%	3.447.056		6,54		
2020	-31%	2.370.268		6,37		

Nota: Las ventas que tiene el cuadro no contiene la Venta de Productos Ortopédicos

- Para el crecimiento de costos y gastos estos consideran un crecimiento en base a la inflación proyectada para los próximos años del 2%.
- Así mismo, se espera eficiencias operacionales en costos y gastos para mejorar la rentabilidad del negocio.
- Sin embargo, a pesar que la utilidad neta mejora desde el año 2021 al 2025 no logra generar utilidades netas superiores al 5%.

Se puede apreciar la proyección del Estado de Ganancia y Pérdida proyectado sin estrategia, en la tabla 52.

Tabla 52
Estado de Ganancia y Pérdidas IPOT, proyectado sin estrategia

Expresado en soles	Reales								Proyección									
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Ingresos por servicios medicos	2.791.414		3.068.566		3.060.507		2.071.343		2.754.457		2.854.035		2.957.214		3.064.122		3.174.896	
Ingresos alquiler de equipo médico	109.036		84.949		105.101		154.939		94.591		98.011		101.554		105.225		109.029	
Ingresos alquiler del tópico	112.859		306.427		281.447		117.903		253.303		262.460		271.948		281.780		291.967	
Ingresos tienda Ortopedia	-		134.489		130.193		57.856		117.174		121.410		125.799		130.347		135.059	
Costos de servicios medicos	-1.911.644	-63,4%	-1.896.178	-52,8%	-2.142.427	-59,9%	-1.492.807	-62,1%	-1.990.501	-61,8%	-2.030.311	-60,9%	-2.070.917	-59,9%	-2.112.336	-59,0%	-2.154.583	-58,1%
Costos de Productos Ortopédicos	-	0,0%	-59.031	-1,6%	-61.125	-1,7%	-26.783	-1,1%	-55.013	-1,7%	-57.001	-1,7%	-59.062	-1,7%	-61.197	-1,7%	-63.410	-1,7%
Resultado bruto	1.101.666	36,6%	1.639.222	45,6%	1.373.697	38,4%	882.450	36,7%	1.174.011	36,5%	1.248.603	37,4%	1.326.536	38,4%	1.407.941	39,3%	1.492.959	40,2%
Gastos de Administración	-879.724	-29,2%	-969.850	-27,0%	-1.084.741	-30,3%	-1.116.431	-46,5%	-966.296	-30,0%	-1.043.272	-31,3%	-1.109.787	-32,1%	-1.177.633	-32,9%	-1.246.836	-33,6%
Otros Ingresos	1.834	0,1%	28.897	0,8%	82.520	2,3%	-760	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Resultado de operación	223.777	7,4%	698.268	19,4%	371.476	10,4%	-234.742	-9,8%	207.715	6,5%	205.332	6,2%	216.748	6,3%	230.308	6,4%	246.123	6,6%
Ingresos financieros		0,0%		0,0%	118	0,0%	50	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Gastos financieros	-5.713	-0,2%	-3.943	-0,1%	-10.556	-0,3%	-11.073	-0,5%	-17.549	-0,5%	-22.757	-0,7%	-15.355	-0,4%	-11.073	-0,3%	-11.073	-0,3%
Diferencia en cambio, neta	-3.595	-0,1%	139	0,0%	41	0,0%	-122	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Resultado antes de impuestos	214.468	7,1%	694.464	19,3%	361.079	10,1%	-245.886	-10,2%	190.166	5,9%	182.575	5,5%	201.394	5,8%	219.235	6,1%	235.050	6,3%
Impuesto a las ganancias	-87.332	-2,9%	-191.715	-5,3%	-101.776	-2,8%	-	0,0%	-57.050	-1,8%	-54.773	-1,6%	-60.418	-1,7%	-65.771	-1,8%	-70.515	-1,9%
Resultado del período	127.136	4,2%	502.749	14,0%	259.303	7,2%	-245.886	-10,2%	133.116	4,1%	127.803	3,8%	140.976	4,1%	153.465	4,3%	164.535	4,4%

Para la elaboración del estado de resultados real y proyectado con estrategia se tiene las siguientes observaciones y consideraciones importantes:

- Desde el 2022 se considera un crecimiento del 10% anual debido a la implementación de la estrategia.
- Se incorporan al costo y gasto las inversiones necesarias para la implementación de la estrategia.
- Se mantienen el criterio de crecimiento de costos y gastos equivalente a la inflación del 2% para los próximos años.
- Se consideran también las eficiencias operacionales para mejorar la rentabilidad del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología.
- Con las nuevas inversiones se proyectan crecimientos de venta superiores al mercado y junto con las eficiencias en costos y gastos se espera lograr utilidades netas superiores al 10% al 2025.

Se puede apreciar la proyección del Estado de Ganancia y Pérdida proyectado con estrategia, en la tabla 53.

Tabla 53
Estado de Ganancia y Pérdidas IPOT, proyectado con estrategia

	Reales								Proyección									
Expresado en soles	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Ingresos por servicios medicos	2.791.414		3.068.566		3.060.507		2.071.343		2.754.457		3.029.902		3.332.893		3.666.182		4.032.800	
Ingresos alquiler de equipo médico	109.036		84.949		105.101		154.939		94.591		104.050		114.455		125.901		138.491	
Ingresos alquiler del tópico	112.859		306.427		281.447		117.903		253.303		278.633		306.496		337.146		370.860	
Ingresos tienda Ortopedia	-		134.489		130.193		57.856		117.174		128.891		141.780		155.958		171.554	
Costos de servicios medicos	-1.911.644	-63,4%	-1.896.178	-52,8%	-2.142.427	-59,9%	-1.492.807	-62,1%	-1.990.501	-61,8%	-2.118.031	-59,8%	-2.248.112	-57,7%	-2.380.794	-55,6%	-2.516.130	-53,4%
Costos de Productos Ortopédicos	-	0,0%	-59.031	-1,6%	-61.125	-1,7%	-26.783	-1,1%	-55.013	-1,7%	-60.514	-1,7%	-66.565	-1,7%	-73.222	-1,7%	-80.544	-1,7%
Resultado bruto	1.101.666	36,6%	1.639.222	45,6%	1.373.697	38,4%	882.450	36,7%	1.174.011	36,5%	1.362.932	38,5%	1.580.947	40,6%	1.831.171	42,7%	2.117.032	44,9%
Gastos de Administración	-879.724	-29,2%	-969.850	-27,0%	-1.084.741	-30,3%	-1.116.431	-46,5%	-999.296	-31,0%	-1.128.672	-31,9%	-1.158.187	-29,7%	-1.226.033	-28,6%	-1.295.236	-27,5%
Otros Ingresos	1.834	0,1%	28.897	0,8%	82.520	2,3%	-760	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Resultado de operación	223.777	7,4%	698.268	19,4%	371.476	10,4%	-234.742	-9,8%	174.715	5,4%	234.260	6,6%	422.760	10,9%	605.138	14,1%	821.796	17,4%
Ingresos financieros	-	0,0%	-	0,0%	118	0,0%	50	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Gastos financieros	-5.713	-0,2%	-3.943	-0,1%	-10.556	-0,3%	-11.073	-0,5%	-17.549	-0,5%	-25.444	-0,7%	-19.946	-0,5%	-16.420	-0,4%	-16.429	-0,3%
Diferencia en cambio, neta	-3.595	-0,1%	139	0,0%	41	0,0%	-122	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Resultado antes de impuestos	214.468	7,1%	694.464	19,3%	361.079	10,1%	-245.886	-10,2%	157.166	4,9%	208.816	5,9%	402.814	10,3%	588.718	13,7%	805.368	17,1%
Impuesto a las ganancias	-87.332	-2,9%	-191.715	-5,3%	-101.776	-2,8%	-	0,0%	-47.150	-1,5%	-62.645	-1,8%	-120.844	-3,1%	-176.615	-4,1%	-241.610	-5,1%
Resultado del período	127.136	4,2%	502.749	14,0%	259.303	7,2%	-245.886	-10,2%	110.016	3,4%	146.171	4,1%	281.970	7,2%	412.103	9,6%	563.757	12,0%

Al observar las utilidades proyectadas de los estados de resultados con estrategia y sin estrategia se muestra que la implementación de la estrategia que busca nuevos mercados a través de nuevo productos sería acertada como se muestra en la tabla 54.

Tabla 54

Utilidades proyectadas con estrategia y sin estrategia - IPOT

	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta Proyectada con Estrategia	146.171	281.970	412.103	563.757
Utilidad Neta Proyectada sin Estrategia	127.803	140.976	153.465	164.535
Diferencia	18.369	140.994	258.638	399.222

10.2.2 Balance General (situación actual y con la nueva estrategia)

El Balance General brinda información de la situación financiera de la compañía al cierre de un periodo contable y muestra la capacidad de liquidez y solvencia financiera que tiene la empresa para asumir sus obligaciones internas y externas.

Para la elaboración del balance general real y proyectado sin estrategia se tiene las siguientes observaciones y consideraciones importantes:

- La elaboración de la proyección del balance general sin estrategia parte de los balances generales históricos.
- El capital social y reservas legales se mantiene constante en los periodos proyectados.
- Se incorporan las iniciativas de mejoras y crecimiento de venta según crecimiento de mercado utilizado también en los estados de resultados proyectados sin estrategia, siendo los principales rubros de gastos en consultorías y automatizaciones.
- Los periodos promedios de cobro y pago para la proyección son proporcionados por la compañía con el objetivo de mejorar el ciclo de conversión.
- Se incorporan los pagos que realizará la empresa por el préstamo obtenido de Reactiva Perú.

En la tabla 55, se observa el Balance General proyectado sin estrategia.

Tabla 55
Balance General proyectado sin estrategia – IPOT

	Reales								Proyección									
Expresado en soles	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Activo																		
Efectivo	416.771	19,8%	569.537	25,1%	389.929	19,0%	850.891	33,3%	898.840	36,8%	356.365	18,9%	36.333	2,3%	19.921	1,2%	8.829	0,5%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1.230.430	58,4%	1.296.340	57,0%	1.283.994	62,7%	1.148.767	44,9%	1.135.756	46,5%	1.162.635	61,7%	1.200.979	75,4%	1.243.438	77,0%	1.288.141	78,1%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas:	46.494	2,2%	29.536	1,3%	960	0,0%	79.681	3,1%	20.717	0,8%	5.386	0,3%	1.400	0,1%	364	0,0%	95	0,0%
Cuentas por Cobrar Diversas	229.163	10,9%	174.836	7,7%	34.730	1,7%	128.166	5,0%	33.323	1,4%	8.664	0,5%	2.253	0,1%	586	0,0%	152	0,0%
Existencias	1.439	0,1%		0,0%		0,0%	41.068	1,6%	41.068	1,7%	41.068	2,2%	41.068	2,6%	41.068	2,5%	41.068	2,5%
Gastos Pagados por Anticipado		0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%
Total activo corriente	1.924.298	91,3%	2.070.457	91,1%	1.709.822	83,5%	2.248.781	87,9%	2.129.912	87,3%	1.574.326	83,5%	1.282.241	80,5%	1.305.584	80,8%	1.338.493	81,2%
Activos Intangibles		0,0%	1.190	0,1%	1.070	0,1%	950	0,0%	950	0,0%	950	0,1%	950	0,1%	950	0,1%	950	0,1%
Activo por Impuesto a la Renta Diferido		0,0%	4.981	0,2%	11.191	0,5%		0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Propiedad Planta y Equipo	184.094	8,7%	195.977	8,6%	326.015	15,9%	309.241	12,1%	309.241	12,7%	309.241	16,4%	309.241	19,4%	309.241	19,1%	309.241	18,8%
Total activo no corriente	184.094	8,7%	202.148	8,9%	338.275	16,5%	310.191	12,1%	310.191	12,7%	310.191	16,5%	310.191	19,5%	310.191	19,2%	310.191	18,8%
Total activo	2.108.392	100,0%	2.272.605	100,0%	2.048.097	100,0%	2.558.972	100,0%	2.440.104	100,0%	1.884.517	100,0%	1.592.432	100,0%	1.615.776	100,0%	1.648.684	100,0%
Pasivo																		
Cuentas por pagar comerciales	743.270	35,3%	646.491	28,4%	748.429	36,5%	625.026	24,4%	780.284	32,0%	770.773	40,9%	790.296	49,6%	816.053	50,5%	843.494	51,2%
Otras cuentas por pagar		0,0%	117.199	5,2%	83.887	4,1%	232.284	9,1%	16.153	0,7%	14.631	0,8%	14.739	0,9%	15.187	0,9%	15.719	1,0%
Total pasivo corriente	743.270	35,3%	763.690	33,6%	832.316	40,6%	857.310	33,5%	796.437	32,6%	785.404	41,7%	805.034	50,6%	831.240	51,4%	859.214	52,1%
Otras cuentas por pagar (parte no corriente)		0,0%		0,0%		0,0%	793.467	31,0%	793.467	32,5%	293.930	15,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	568.637	27,0%	395.776	17,4%	479.780	23,4%	423.069	16,5%	373.061	15,3%	328.965	17,5%	290.080	18,2%	255.792	15,8%	225.557	13,7%
Total pasivo no corriente	568.637	27,0%	395.776	17,4%	479.780	23,4%	1.216.536	47,5%	1.166.529	47,8%	622.895	33,1%	290.081	18,2%	255.792	15,8%	225.557	13,7%
Total pasivo	1.311.907	62,2%	1.159.466	51,0%	1.312.096	64,1%	2.073.846	81,0%	1.962.965	80,4%	1.408.299	74,7%	1.095.115	68,8%	1.087.032	67,3%	1.084.771	65,8%
Patrimonio																		
Capital emitido	10.000	0,5%	100.000	4,4%	100.000	4,9%	100.000	3,9%	100.000	4,1%	100.000	5,3%	100.000	6,3%	100.000	6,2%	100.000	6,1%
Reserva legal		0,0%	20.000	0,9%	20.000	1,0%	20.000	0,8%	20.000	0,8%	20.000	1,1%	20.000	1,3%	20.000	1,2%	20.000	1,2%
Otras reservas facultativas		0,0%	51.785	2,3%	82.919	4,0%	82.919	3,2%	82.919	3,4%	82.919	4,4%	82.919	5,2%	82.919	5,1%	82.919	5,0%
Resultados Acumulados	659.349	31,3%	438.605	19,3%	273.779	13,4%	528.094	20,6%	141.103	5,8%	145.497	7,7%	153.423	9,6%	172.360	10,7%	196.459	11,9%
Resultados del Ejercicio	127.136	6,0%	502.749	22,1%	259.303	12,7%	-245.886	-9,6%	133.116	5,5%	127.803	6,8%	140.976	8,9%	153.465	9,5%	164.535	10,0%
Total patrimonio	796.485	37,8%	1.113.139	49,0%	736.001	35,9%	485.126	19,0%	477.138	19,6%	476.218	25,3%	497.317	31,2%	528.743	32,7%	563.913	34,2%
Total pasivo y patrimonio	2.108.392	100,0%	2.272.605	100,0%	2.048.097	100,0%	2.558.972	100,0%	2.440.104	100,0%	1.884.517	100,0%	1.592.432	100,0%	1.615.776	100,0%	1.648.684	100,0%

Para la elaboración del balance general real y proyectado con estrategia se tiene las siguientes observaciones y consideraciones importantes:

- En el caso del balance proyectado con estrategia toma como base el balance proyectado sin estrategia incorporando los crecimientos de ventas que generarán la implementación de la estrategia.
- El capital social y reservas se mantiene constante.
- Se incorporan las iniciativas de mejoras y optimizaciones en costos y gastos de la proyección sin estrategia, así como un crecimiento de venta del 10% por la implementación de la nueva estrategia.
- Los periodos promedios de cobro y pago para la proyección son proporcionados por la compañía con el objetivo de mejorar el ciclo de conversión.
- Se incorpora las nuevas inversiones y gastos para la implementación de la estrategia.
- Las utilidades del ejercicio se obtienen del estado de resultados de la proyección con estrategia.

En la tabla 56, se puede apreciar el Balance General proyectado con estrategia.

Tabla 56
Balance General proyectado con estrategia - IPOT

	Reales								Proyección									
Expresado en soles	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Activo																		
Efectivo	416.771	19,8%	569.537	25,1%	389.929	19,0%	850.891	33,3%	818.421	34,7%	289.904	14,8%	58.776	3,2%	158.239	7,7%	299.060	12,7%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1.230.430	58,4%	1.296.340	57,0%	1.283.994	62,7%	1.148.767	44,9%	1.135.756	48,1%	1.216.080	62,1%	1.329.043	72,5%	1.459.700	70,6%	1.605.085	68,1%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	46.494	2,2%	29.536	1,3%	960	0,0%	79.681,44	3,1%	20.717	0,9%	5.386	0,3%	1.400	0,1%	364	0,0%	95	0,0%
Cuentas por Cobrar Diversas	229.163	10,9%	174.836	7,7%	34.730	1,7%	128.166	5,0%	33.323	1,4%	8.664	0,4%	2.253	0,1%	586	0,0%	152	0,0%
Existencias	1.439	0,1%		0,0%		0,0%	41.068	1,6%	41.068	1,7%	41.068	2,1%	41.068	2,2%	41.068	2,0%	41.068	1,7%
Gastos Pagados por Anticipado		0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%	208	0,0%
Total activo corriente	1.924.298	91,3%	2.070.457	91,1%	1.709.822	83,5%	2.248.781	87,9%	2.049.493	86,9%	1.561.311	79,8%	1.432.748	78,1%	1.660.165	80,3%	1.945.668	82,5%
Activos Intangibles		0,0%	1.190	0,1%	1.070	0,1%	950	0,0%	950	0,0%	950	0,0%	950	0,1%	950	0,0%	950	0,0%
Activo por Impuesto a la Renta Diferido		0,0%	4.981	0,2%	11.191	0,5%		0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Propiedad Planta y Equipo	184.094	8,7%	195.977	8,6%	326.015	15,9%	309.241	12,1%	309.241	13,1%	394.841	20,2%	400.441	21,8%	406.041	19,6%	411.641	17,5%
Total activo no corriente	184.094	8,7%	202.148	8,9%	338.275	16,5%	310.191	12,1%	310.191	13,1%	395.791	20,2%	401.391	21,9%	406.991	19,7%	412.591	17,5%
Total activo	2.108.392	100,0%	2.272.605	100,0%	2.048.097	100,0%	2.558.972	100,0%	2.359.684	100,0%	1.957.103	100,0%	1.834.140	100,0%	2.067.156	100,0%	2.358.259	100,0%
Pasivo																		
Cuentas por pagar comerciales	743.270	35,3%	646.491	28,4%	748.429	36,5%	625.026	24,4%	722.965	30,6%	785.454	40,1%	829.870	45,2%	878.859	42,5%	929.565	39,4%
Otras cuentas por pagar		0,0%	117.199	5,2%	83.887	4,1%	232.284	9,1%	16.153	0,7%	31.333	1,6%	19.580	1,1%	18.560	0,9%	19.821	0,8%
Total pasivo corriente	743.270	35,3%	763.690	33,6%	832.316	40,6%	857.310	33,5%	739.117	31,3%	816.787	41,7%	849.450	46,3%	897.420	43,4%	949.386	40,3%
Otras cuentas por pagar (parte no corriente)		0,0%		0,0%		0,0%	793.467	31,0%	793.467	33,6%	328.315	16,8%	52.888	2,9%	54.361	2,6%	54.361	2,3%
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	568.637	27,0%	395.776	17,4%	479.780	23,4%	423.069	16,5%	373.061	15,8%	328.965	16,8%	290.080	15,8%	255.792	12,4%	225.557	9,6%
Total pasivo no corriente	568.637	27,0%	395.776	17,4%	479.780	23,4%	1.216.536	47,5%	1.166.529	49,4%	657.279	33,6%	342.968	18,7%	310.153	15,0%	279.918	11,9%
Total pasivo	1.311.907	62,2%	1.159.466	51,0%	1.312.096	64,1%	2.073.846	81,0%	1.905.646	80,8%	1.474.066	75,3%	1.192.418	65,0%	1.207.573	58,4%	1.229.304	52,1%
Patrimonio																		
Capital emitido	10.000	0,5%	100.000	4,4%	100.000	4,9%	100.000	3,9%	100.000	4,2%	100.000	5,1%	100.000	5,5%	100.000	4,8%	100.000	4,2%
Reserva legal		0,0%	20.000	0,9%	20.000	1,0%	20.000	0,8%	20.000	0,8%	20.000	1,0%	20.000	1,1%	20.000	1,0%	20.000	0,8%
Otras reservas facultativas		0,0%	51.785	2,3%	82.919	4,0%	82.919	3,2%	82.919	3,5%	82.919	4,2%	82.919	4,5%	82.919	4,0%	82.919	3,5%
Resultados Acumulados	659.349	31,3%	438.605	19,3%	273.779	13,4%	528.094	20,6%	141.103	6,0%	133.947	6,8%	156.833	8,6%	244.562	11,8%	362.279	15,4%
Resultados del Ejercicio	127.136	6,0%	502.749	22,1%	259.303	12,7%	-245.886	-9,6%	110.016	4,7%	146.171	7,5%	281.970	15,4%	412.103	19,9%	563.757	23,9%
Total patrimonio	796.485	37,8%	1.113.139	49,0%	736.001	35,9%	485.126	19,0%	454.038	19,2%	483.037	24,7%	641.722	35,0%	859.583	41,6%	1.128.956	47,9%
Total pasivo y patrimonio	2.108.392	100,0%	2.272.605	100,0%	2.048.097	100,0%	2.558.972	100,0%	2.359.684	100,0%	1.957.103	100,0%	1.834.140	100,0%	2.067.156	100,0%	2.358.259	100,0%

10.2.5 Determinación del COK y WACC

Para el cálculo de la tasa requerida por los accionistas (COK) utilizamos el modelo de CAPM, para este cálculo se obtiene información de la tasa libre de riesgo calculada como la diferencia entre la tasa de mercado (7.63%) y la tasa de los bonos del tesoro de los EEUU (1.75%). También se considera la Beta apalancada de 1,659 y las inflaciones de USA y Perú así como el Riesgo País como se muestra en la tabla 59.

Tabla 59
Determinación del COK

CAPM = Rf + Beta * (Rm - Rf) + Prima por riesgo país	
Tasa Libre de Riesgos (Rf)	1,75%
Tasa de Mercado (Rm)	7,63%
Beta Apalancado	1,659
Tasa de Mercado - Tasa libre de riesgo (Rm-Rf)	5,88%
COK Nominal USA	11,50%
Inflación USA	1,40%
COK Real USA	10,0%
Riesgo País	1,43%
COK Real Perú	11,40%
Inflación Perú	2,00%
COK Nominal Perú	13,62%

Luego se procedió a calcular el WACC; se considera el costo de capital calculado, la tasa de deuda bancaria y cómo sería el financiamiento (30% de capital propio y 70% de deuda), según se observa en la tabla 60.

Tabla 60
Determinación del WACC

$$\text{WACC} = K_d * \% \text{ de Deuda} * (1 - \text{Tasa de Imp. Renta}) + K_e * \% \text{ de Capital}$$

WACC	Tasa de Deuda	% Deuda	1 - T	COK Nominal	% Capital
11.63%	10.0%	30.0%	70.0%	13.6%	70.0%

10.2.6 Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

Se procedió a evaluar el VAN del proyecto y la TIR para determinar la viabilidad financiera de invertir en la implementación del proyecto, lo cual muestra en la tabla 61, los resultados positivos para proceder con la inversión, dando un VAN Positivo y con una TIR superior al COK que había resultado 13.62%.

Tabla 61
Cálculo del VAN y TIR

Tasa WACC	11.6%				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujos Netos	-315,000	33,867	266,679	488,060	737,905
VAN	755,280				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujos Netos	-315,000	33,867	266,679	488,060	737,905
TIR	67.1%				

A continuación, se elaboraron los ratios financieros para determinar una posición financiera del IPOT real y proyectada sin estrategia y con estrategia.

En base a los ratios que se muestran en las tablas 61 y 62, se puede observar lo siguiente:

- Los indicadores de liquidez muestran que IPOT es una empresa que puede asumir sus obligaciones a corto plazo, incluso sin estrategia pero hay que tener cuidado, debido a que este activo corriente tiene mayoritariamente más cuentas por cobrar que efectivo, esta situación mejora con la proyección con estrategia por el incremento de venta y utilidad esperado.

- Se está trabajando en la reducción de los periodos de cobro y pago para mejorar el ciclo de conversión y poder afrontar las deudas del corto plazo en ambos escenarios sin estrategia y con estrategia.
- Con relación a los indicadores de endeudamiento la empresa se encuentra en un nivel aceptable con relación a los activos, aunque no hay un indicador claro si una empresa puede trabajar con mayor o menor nivel de deuda creemos que la situación proyectada principalmente con la implementación de las estrategias lo deja en una posición donde puede asumir sus obligaciones financieras sin problemas.
- Sobre los márgenes brutos, operativos y netos en la proyección sin estrategia se mantienen constantes en 38,4%, 6,4% y 4,2% respectivamente los cuales son menores a los resultados históricos.
- Con relación a los márgenes brutos, operativos y netos de la proyección con estrategia si se muestra una posición diferente con márgenes brutos del orden del 40.6%, 10,9% y 7,3% respectivamente en promedio, pero con un comportamiento creciente año a año a partir del 2022.
- Las mejoras en los márgenes en la proyección con estrategia están apalancadas por el mayor crecimiento de ventas y las optimizaciones de costos y gastos.
- En cuanto a los retornos sobre la inversión nos podemos enfocar en el ROI y ROE los cuales muestran buenos retornos sobre el capital invertido (mayor al 25%) y sobre el patrimonio (mayor al 28,3%) respectivamente. Pero estos indicadores mejoran con la proyección con la estrategia.

En la tabla 62, se muestran los principales ratios obtenidos, sin estrategias; en cambio, en la tabla 63, se muestran los ratios proyectados con estrategias, observando el incremento de los ratios de liquidez y rentabilidad para el IPOT.

Tabla 62*Cálculo de Ratios sin estrategia – IPOT*

Ratios de Liquidez	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corriente	2,59	2,71	2,05	2,62	2,67	2,00	1,59	1,57	1,56
Prueba Ácida	2,59	2,71	2,05	2,58	2,62	1,95	1,54	1,52	1,51
Capital de Trabajo	1.181.028	1.306.767	877.505	1.391.471	1.333.476	788.922	477.207	474.344	479.279
Ratios de Endeudamiento									
Razón de Endeudamiento	0,6	0,5	0,6	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
Razón de Endeudamiento Patrimonial	1,6	1,0	1,8	4,3	4,1	3,0	2,2	2,1	1,9
Solvencia	0,4	0,5	0,4	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
Ratios de Gestión									
Periodo medio de cobro (días)	125,2	110,6	110,1	146,7	108,2	106,9	106,6	106,5	106,5
Periodo medio de pago (días)	-119,3	-104,6	-107,1	-128,4	-120,2	-116,4	-117,1	-118,5	-120,1
Ciclo de conversión de efectivo	6,0	6,0	2,9	18,3	-12,0	-9,5	-10,5	-12,0	-13,6
Ratios de Rentabilidad									
Margen Bruto (%)	36,6%	45,6%	38,4%	36,7%	36,5%	37,4%	38,4%	39,3%	40,2%
Margen Operativo (%)	7,4%	19,4%	10,4%	-9,8%	6,5%	6,2%	6,3%	6,4%	6,6%
Margen Neto (%)	4,2%	14,0%	7,2%	-10,2%	4,1%	3,8%	4,1%	4,3%	4,4%
ROI	22,0%	88,6%	38,0%	-17,3%	9,7%	15,5%	28,6%	33,5%	38,4%
ROE	16,0%	45,2%	35,2%	-50,7%	27,9%	26,8%	28,3%	29,0%	29,2%
ROA	6,0%	22,1%	12,7%	-9,6%	5,5%	6,8%	8,9%	9,5%	10,0%

Tabla 63*Cálculo de Ratios con estrategia – IPOT*

Ratios de Liquidez	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corriente	2,59	2,71	2,05	2,62	2,77	1,91	1,69	1,85	2,05
Prueba Ácida	2,59	2,71	2,05	2,58	2,72	1,86	1,64	1,80	2,01
Capital de Trabajo	1.181.028	1.306.767	877.505	1.391.471	1.310.376	744.525	583.298	762.745	996.282
Ratios de Endeudamiento									
Razón de Endeudamiento	0,6	0,5	0,6	0,8	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5
Razón de Endeudamiento Patrimonial	1,6	1,0	1,8	4,3	4,2	3,1	1,9	1,4	1,1
Solvencia	0,4	0,5	0,4	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5
Ratios de Gestión									
Periodo medio de cobro (días)	125,2	110,6	110,1	146,7	108,2	105,3	104,6	104,5	104,4
Periodo medio de pago (días)	-119,3	-104,6	-107,1	-128,4	-111,4	-113,7	-113,2	-113,2	-113,3
Ciclo de conversión de efectivo	6,0	6,0	2,9	18,3	-3,2	-8,4	-8,6	-8,7	-8,9
Ratios de Rentabilidad									
Margen Bruto (%)	36,6%	45,6%	38,4%	36,7%	36,5%	38,5%	40,6%	42,7%	44,9%
Margen Operativo (%)	7,4%	19,4%	10,4%	-9,8%	5,4%	6,6%	10,9%	14,1%	17,4%
Margen Neto (%)	4,2%	14,0%	7,2%	-10,2%	3,4%	4,1%	7,2%	9,6%	12,0%
ROI	22,0%	88,6%	38,0%	-17,3%	8,0%	17,0%	51,7%	80,3%	116,8%
ROE	16,0%	45,2%	35,2%	-50,7%	24,2%	30,3%	43,9%	47,9%	49,9%
ROA	6,0%	22,1%	12,7%	-9,6%	4,7%	7,5%	15,4%	19,9%	23,9%

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- a. El Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT) carece de perspectiva clara de crecimiento, sin planeamiento ni indicadores, con débil control financiero, limitada gestión en servicio al paciente, complicado flujo de procesos, bajo posicionamiento en el mercado y carencia de enfoque de desarrollo organizacional.
- b. Históricamente, a pesar de la pandemia por Covid-19, el crecimiento del sector privado de salud tiene tendencia creciente pero lenta, actualmente se incrementa un 3.62% anual.
- c. En la especialidad de Ortopedia y Traumatología se valora principalmente la confianza y calidad de atención que brindan los médicos especialistas, así como la aplicación de tecnología de vanguardia.
- d. Las principales fortalezas del IPOT identificadas son su staff médico de reconocido prestigio, la utilización de equipos quirúrgicos con tecnología de vanguardia; además de sus instalaciones seguras.
- e. Las áreas de potencial desarrollo o mejora del IPOT, según la cadena de valor, son:
 - i. Servicio al paciente, en la captación de nuevos pacientes y fidelización de los existentes, mejorando su experiencia.
 - ii. Servicios médicos, en la oferta de subespecialidades en Traumatología y Ortopedia, brindando nuevos servicios en potenciales segmentos.
 - iii. Venta / alquiler de artículos de Ortopedia, en la restructuración de la tienda de ortopedia, con apoyo de la sistematización.
 - iv. Gestión del conocimiento, en retomar la organización de eventos científicos y académicos, con participación de médicos del staff y difusión activa de información en plataformas digitales, fortaleciendo la marca IPOT.

- f. La estrategia seleccionada: Desarrollo de Producto, busca potenciar servicios especializados para segmentos de la población específicos como niños con la ortopedia infantil, adultos mayores con traumatología geriátrica y deportistas con la traumatología deportiva; con uso de tecnología de última generación en el diagnóstico, atención y apoyo; que conlleva a intervenciones correctivas oportunas con procesos mínimamente invasivos, ágiles y libres de radiación; logrando una diferenciación en el mercado, incrementando las ventas y rentabilidad. Si bien, existen costos de implementación de equipamiento, se utilizará la capacidad instalada y la participación de los médicos altamente especializados del IPOT.
- g. La evaluación financiera muestra resultados negativos en el 2020 por el efecto de la pandemia; sin embargo, la empresa proyecta recuperarse en un 90%; por lo que considerando el crecimiento de venta del mercado y poblacional se estima que las ventas crecerían 3.6% cada año sin estrategia sin generar utilidades mayores al 5%. Implementando las estrategias se ha previsto un crecimiento del 10% en ventas a partir del 2022, y se espera lograr utilidades netas superiores al 10% al 2025.
- h. Los indicadores de liquidez muestran que IPOT puede asumir sus obligaciones a corto plazo incluso sin estrategia; pero actualmente tiene más cuentas por cobrar que efectivo. Adicionalmente, en el 2020 ha contraído una deuda bajo el programa de “Reactiva Perú”, por un millón de soles, que iniciará a pagar en agosto del 2021.
- i. El análisis de ratios demuestra que en el ciclo de conversión, los periodos promedios de cobro son mayores que los periodos de pago. La mayor parte de cuentas por cobrar corresponden a la Clínica Ricardo Palma, la cual tarda en verificar las prestaciones de servicios médicas con los seguros.
- j. El ROI y ROE muestran retornos mayores al 25% sobre el capital invertido y mayor al 28,3% sobre el patrimonio, lo cual mejora con la implementación de la estrategia.

Recomendaciones

- a. Que el Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT) aplique la estrategia de Desarrollo de Productos para ampliar sus fuentes de ingresos, que consiste en potenciar las subespecialidades o unidades de ortopedia y traumatología, dirigidas a determinados segmentos de la población: infantil, senior y deportistas; mediante la participación de su reconocido staff médico de gran experiencia en la especialidad y la utilización de equipos tecnológicos de vanguardia; tal como un “laboratorio de marcha” para el análisis de la postura y el movimiento, con fines de diagnóstico y/o intervención terapéutica en ortopedia, cuya factibilidad de importación directa y acondicionamiento de ambientes se debe evaluar.

Para ello, a la par, es necesario:

- Implementar un efectivo sistema de control interno y de gestión financiera, para lograr eficacia de los procesos, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de requerimientos legales.
 - Optimizar procesos internos restructurando el mapa de procesos, incorporando indicadores de productividad y sistematizando ciertos procesos, minimizar costos a fin de brindar un servicio integral, eficiente, seguro y confiable.
- b. Que IPOT aplique la estrategia de Penetración en el Mercado, a fin de generar mayores ingresos y el fortalecimiento de su marca, ampliando sus canales de comunicación y su red de contactos, para promocionar la gran calidad del servicio médico que brinda y su equipamiento a la vanguardia en medicina y tecnología, mediante la supervisión y aseguramiento del servicio; lo que permitirá formar una imagen corporativa sólida que sea atractiva para captar nuevos pacientes y genere confianza para fidelizar a los existentes, incrementando . Asimismo, es necesario reforzar la difusión de los servicios de venta/alquiler de artículos ortopédicos y su sistematización del catálogo virtual.

Siendo importante mantener sistematizada y actualizada la información, es necesario capacitar y actualizar al personal médico y administrativo, principalmente en el uso de tecnologías digitales y sistema integral del IPOT; así como, en el desarrollo de una cultura de servicio de excelencia al paciente.

- c. Que el Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma (IPOT), utilice la estrategia de Asociación a fin de aumentar su participación en el mercado, a través de alianzas estratégicas con clínicas de menor envergadura para ofrecer artículos ortopédicos a través de ellas, con laboratorios para gestionar financiamiento de eventos de actualización en Traumatología y Ortopedia; y, con universidades para brindar actualización tecnológica y académica en traumatología y ortopedia. Así también, se plantea que IPOT fomente investigaciones de avances y tendencias de ortopedia y traumatología, promoviendo la actualización de médicos especialistas mediante pasantías en alianza con centros de salud del extranjero.
- d. Implementar las estrategias propuestas, junto con las nuevas inversiones y eficiencias en costos y gastos, a fin de lograr un crecimiento en ventas en 10% a partir del 2022; así como una rentabilidad superior al 10% al 2025.
- e. Establecer acuerdos con la Clínica Ricardo Palma, con fines de agilizar el pago de los servicios prestados y reducir los periodos de cobro del IPOT; evitando inconvenientes de falta de liquidez para asumir sus obligaciones a corto plazo; así como para asumir su deuda con Reactiva Perú.
- f. Que la Gerencia General presente, comunique y socialice las estrategias propuestas del presente Plan Estratégico con los directivos, personal médico y administrativo, a fin de contar con sus aportes, previo a su implementación.

Referencias

- ACP. (2019). El mercado de clínicas privadas en el Perú, debe crecer un 3%.
<http://acp.org.pe/noticias/el-mercado-de-clinicas-privadas-en-el-peru-debe-crecer-este-ano-un-3/>
- Administradora Clínica Ricardo Palma. (2020). Memoria Anual 2019.
- APEIM. (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Asociación de Clínicas del Perú. (s.f.). Mercado de las Clínicas Privadas en Perú. Lima.
<http://acp.org.pe/wp-content/uploads/2019/03/REVISTA-CLINICAS-SALUD-MARZO-2019.pdf>
- Barney. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BBC News Mundo. (04 de junio de 2021). Elecciones en Perú: qué está en juego en las propuestas económicas de Pedro Castillo y Keiko Fujimori.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-57353142>
- BBVA Research. (2021a). Situación Perú-ene 2021. Lima: BBVA.
<https://www.bbvarsearch.com/geography/peru/>
- BBVA Research. (2021b). Situación Perú-abril 2021. Lima: BBVA.
- CDC. (2019). Análisis de la Situación de Salud en el Perú. Lima: Ministerio de Salud - Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades.
https://dge.gob.pe/portal/docs/asis/Asis_peru19.pdf
- Celis-Morales, C. S.-B. (2020). Inactividad física y sedentarismo. La otra cara de los efectos secundarios de la Pandemia de COVID-19. *Revista médica de Chile*.
doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000600885>

Clínica Ricardo Palma. (2020). Memoria Anual 2019 Clínica Ricardo Palma. Memoria Anual.

Clínica San Felipe. (2020). Conoce las nuevas medidas de seguridad.

<https://www.clinicasanfelipe.com/portal-transparencia-covid-19/conoce-nuestros-protocolos>.

Colegio Médico del Perú. (marzo de 2021). <https://www.cmp.org.pe/medicos-colegiados-cmp/>

Cuadros, Z., y Rodríguez, I. (2019). Planeamiento Estratégico de la Clínica Maison de Santé del Perú. Lima: Centrum PUCP - Business School.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15493>

Cuba-Fuentes, M. S., Romero-Albino, Z., Dominguez, R., Rojas Mezarina, L., y Villanueva, R. (2018). Dimensiones claves para fortalecer la atención primaria en el Perú a cuarenta años de Alma Ata. *Anales de la Facultad de Medicina*, 79(4), 346-350.

<https://dx.doi.org/10.15381/anales.v79i4.15642>

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. Ed. Pearson- Centrum PUCP.

David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14 ed.). Ed. Pearson Prentice Hill.

Del Sel, J. M., De Paoli, J. M., Scaramuza, R., y Banchemo, O. (1964). *Compendio de Ortopedia Práctica*. Buenos Aires: López Libreros.

Diario Gestión. (Febrero del 2020). MINSA: Faltan incorporar más de 11,000 médicos especialistas en todo el país. <https://gestion.pe/economia/minsa-solo-una-region-del-peru-supera-el-nivel-de-enfermeros-recomendados-por-la-oms-y-no-es-lima-noticia/?ref=gesr>

El Comercio. (Diciembre del 2020). ¿Cómo impactó la pandemia en el flujo de pacientes a los consultorios médicos? El Comercio - Economía.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LJCjqQYqH2cJ:https://elcomercio.pe/economia/como-impacto-la-pandemia-en-el-flujo-de-pacientes-a-los-consultorios-medicos-ncze-noticia/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

El Hospital. (2018). Actualidad en Tecnología Médica para el Sector Salud en AL. Revista El Hospital - vol. 74 - N° 3 / Junio - Julio 2018- Actualidad En Tecnología Médica Para El Sector Salud En América Latina

El Peruano. (09 de abril de 2009). Normas Legales.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/436499/Ley_N_29344.pdf

El Peruano. (2019). Normas Legales.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/431389/1831446-1.pdf>

El Peruano. (2020). Normas Legales.

<https://elperuano.pe/NormasElperuano/2020/07/12/1870731-1/1870731-1.htm>

El Peruano. (abril de 2021). Lima: Presupuesto Histórico.

Gestión. (2019). Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/conozca-cuales-son-las-clinicas-mas-reconocidas-por-los-limenos-noticia/>

Google Maps. (2020).

<https://www.google.com/maps/place/Instituto+Peruano+de+Ortopedia+y+Traumatolog%C3%ADa+Cl%C3%ADnica+Ricardo+Palma/@-12.091139,-77.0192196,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9105c87b8d80c373:0xe340e97ae03b86a4!8m2!3d-12.091139!4d-77.017915>

Granda, M., y Salazar, J. (2019). Plan Estratégico 2019-2021 para las unidades de negocio de consultas primarias, exámenes auxiliares y cirugía de la empresa instituto Oftalmosalud SAC. Universidad San Ignacio de Loyola - Escuela de Postgrado.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10600/1/2019_Granda%20Neggli.pdf

Hax, A., y Majluf, N. (2004). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Ed. Granica.

Holding Médico CRP. (2021). Clínica Ricardo Palma.

INEI. (2020). Estado de la población Peruana 2020.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

INEI. (2020). Encuesta permanente de empleo. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/2020/1/>

INEI. (2020). Estadísticas- Índice Temático. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/health/>

INEI. (2021). Informa Técnico del Mercado Laboral.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-mercado-laboral-nov-dic2020-ene2021.pdf>

INEI. (2021). Encuesta Nacional De Hogares. Lima.

http://bvs.minsa.gob.pe/local/dgsp/45_DGSP8.pdf

INEI. (2021). Informe de condiciones de Vida. Lima.

http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_condiciones-de-vida.pdf

INEI. (2021). nota de prensa. <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/empleo-en-lima-metropolitana-disminuyo-en-119-en-el-trimestre-movil-noviembre-diciembre-2020-y-enero-2021-12742/>

Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología - Clínica Ricardo Palma [IPOT]. (2018).

IPOT-CRP. https://ipot-crp.pe/home/quienes_somos

Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología - Clínica Ricardo Palma [IPOT]. (2020).

Informe Gerencial del año 2019. Lima.

IPSOS. (abril de 2018). Diario Gestión.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). Cuadro de Mando Integral (CMI) The Balanced Score Card. Ed. Gestión 2000.

<https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/balance-scorecard.pdf>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos del Marketing. Ed. Pearson.

MAPFRE. (2010). Revistas Trauma.

https://app.mapfre.com/fundacion/html/revistas/trauma/v21s1/pag02_05_con.html

Maugborne, R., y Chan Kim, W. (2012). La Estrategia del Océano Azul. Ed. Buena Semilla.

Ministerio de Economía. (2020). Programa de Garantías "Reactiva Perú".

MINSA. (2002). Aspectos Teórico Conceptuales para la Organización de la Oferta de

Servicios de Salud. http://bvs.minsa.gob.pe/local/dgsp/45_DGSP8.pdf

MINSA. (2018). Norma Técnica de Salud N°144- MINSA-2018/DIGESA.

http://www.digesa.minsa.gob.pe/Orientacion/MANEJO_RESIDUOS_SOLIDOS_ESTABLECIMIENTOS_SALUD_SERVICIOS_MEDICOS_APOYO_CENTROS_INVESTIGACION.pdf

MINSA. (2020). Documento Técnico: Prevención, Diagnóstico y Tratamiento de personas afectadas por COVID-19 en el Perú. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/465962-139-2020-minsa>

Pérez, J. (2016). Balanced Scorecard (BSC). Grandes Pymes:

<https://www.grandespymes.com.ar/2016/02/10/balanced-scorecard-bsc/>

Perú Top Publications. (2020). ¿Quiénes son las empresas Top en Salud en el Perú?:

<https://ptp.pe/quienes-son-las-empresas-top-de-salud-en-el-peru/>

- Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Ed. CECSA.
- Porter, M. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia. Harvard Business Review – América Latina. <https://docer.com.ar/doc/5ec8ex>
- Presidencia de la República. (2013). Decreto Legislativo que dispone medidas destinadas al fortalecimiento y cambio de denominación de la Supertintendencia Nacional de aseguramiento en Salud. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-dispone-medidas-destinadas-al-fortalecimiento-de-la-supertintendencia-nacional-de-aseguramiento-en-salud>
- RENIPRESS. (2021). SUSALUD.
http://bi.susalud.gob.pe/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=QV%20Produccion%20FSIG_SUSALUD.qvw&host=QVS%40srvqlikias&anonymous=true
- Revista América Economía. (2020). Ranking de Hospitales y Clínicas 2019.
[doi:https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-los-resultados-del-ranking-de-clinicas-y-hospitales-2020](https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-los-resultados-del-ranking-de-clinicas-y-hospitales-2020)
- Sagrera, J. E. (2006). El paciente impaciente. Elsevier. <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-el-paciente-impaciente-13085781>
- Santesmases Mestre, Miguel / Sánchez de Dusso, Francisca / Kosiak de Gesualdo, Graciela. (2014). Marketing: Conceptos y Estrategias. Ediciones Pirámide.
- Silberman, F., y Varaona, O. (2018). Ortopedia y Traumatología. Buenos Aires, Panamericana.
- SINNETIC. (2021). Atención de especialidades pospuestas durante la pandemia.https://public.flourish.studio/visualisation/3599375/?utm_source=showcase&utm_campaign=visualisation/3599375

SUSALUD. (2020). Anuario Estadístico 2019. Lima: Intendencia de Investigación y Desarrollo de la Superintendencia Nacional de Salud.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1015974/ANUARIO_ESTADISTICO_SUSALUD_2019.pdf

Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., y Peteraf, M. (2012). Administración Estratégica: Teoría y Casos (18 ed.). Ed. Mc Graw Hill.

Torres, F., Huacles, J., y Romero, R. (2015). Los dueños de la salud privada en el Perú.
<https://ojo-publico.com/93/los-duenos-de-la-salud-privada-en-el-peru>

Univ. de Antioquia. (Octubre de 2020). La actividad física en tiempos de Pandemia.
http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/fUy7DoIwFP0VF0bSC2LRkTiYGAcHY6CLuWmrXqW9PCrx8wUdjIvLyXkLJUqhPA50wUDssR51peRpuVqnSZHBDmQmoZD7bJGnm_nhCGIr1P_C-EC3tlWFUJp9sM8gyoa7gPXDWIwA-191ZWc_fMKZ50CasI_gvfZkeGp97cZ2x

UNMSM. (2009). Gestión en Salud Medicina UNMSM.

http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/11/EVALUA_RB_25_Reglamento_Ley_29344.pdf

USAMEDIC, S. M. (2020). Especialidad Traumatología: Características y requisitos.
<https://usamedic.pe/articulos/especialidad-en-traumatologia/>

Apéndices

12.1 Apéndice A. Carta de aprobación de acceso a la información



**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN DEL
INSTITUTO PERUANO DE ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA – CLINICA
RICARDO PALMA**

Por el presente documento, aprobamos el uso de la información del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología, para que los alumnos:

- Maria del Carmen Delgado Rázuri DNI 09398073
- Samuel Suzanne Balbi DNI 10808963
- Christian Sánchez Alvarán DNI 09673193

Puedan desarrollar el trabajo de grado MBA titulado "Planeamiento Estratégico del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología- IPOT" para los años **2021 al 2026**. Por tal motivo, nos comprometemos a brindar las facilidades necesarias en términos de acceso a la información relacionada para el desarrollo de su trabajo de grado, así como aceptamos su utilización con **finés académicos**, en formato digital y/o impreso.

Se firma el presente documento en señal de conformidad:



.....
Raul Jesus Castro Ponte
Gerente General
Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología
CLINICA RICARDO PALMA S.A.C.

Nombres y apellidos: RAUL JESUS CASTRO PONTE
DNI: 07627573
Correo electrónico: r_castro2000@yahoo.com
Teléfono: 982087930 - 2242224 anexo 4093
Fecha: 31/Octubre/2020

IPOT CLINICA RICARDO PALMA: Calle Ricardo Angulo 180 - San Isidro
Teléfono: (01) 224-2224 Anexo: 4070 / 4083 / 4093
www.ipot-crp.pe Facebook : InstitutoPeruanoOrtopediaTraumatologia

12.2 Apéndice B. Ficha técnica de *Focus Group* a trabajadores del IPOT

Ficha técnica de Focus Group a trabajadores del IPOT

Grupo de trabajo:

- María del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Dirección:

- Se convocará a los miembros de las distintas áreas funcionales del IPOT para conformar un grupo de cinco participantes para la realización del focus group coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo del focus group.
- Se solicitará a cada participante que se presente (nombre, área de trabajo, tiempo en la empresa, etc) como algunas preguntas de calentamiento.
- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá el focus group. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- El moderador del focus group desarrollará las preguntas y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará el focus group previa autorización.

Duración:

- Una hora aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- De manera virtual a través del aplicativo Zoom.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la percepción actual que tienen los trabajadores del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – IPOT, sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Desarrollo de la entrevista

Participantes:

Emilia Espichan	Telefonista / Recepcionista.
Juan Robertho Carreño	Analista del área de Sistemas.
Florencio Lijarsa	Personal de limpieza.
Susan Fiorella Medrano	Asistente del área de Tesorería.
Dianeth Lizárraga	Asistente de Gerencia y soporte de Marketing

Moderador:

- El título de moderador para esta entrevista fue asumido por María del Carmen Delgado Rázuri, miembro del equipo, quien fue formulando las preguntas que previamente fueron seleccionadas. Todos los participantes fueron respondiendo a cada una de ellas con mucha fluidez.

Pregunta 1:	Laboralmente, ¿cómo se visualiza usted, de aquí a 3 años?
Apuntes:	Consideran que IPOT se puede proyectar con más médicos y especialidades. Visualizan crecimiento en infraestructura (2do piso). Aplicando herramientas de la era digital, reduciendo el tiempo y costos para la toma de decisiones en los reportes, que son muy importantes para la toma de decisiones. Proyectos de automatización.
Pregunta 2:	¿Qué amenazas del entorno y debilidades para IPOT, percibe usted
Apuntes:	Empoderamiento del cliente, hay pacientes conflictivos, violentos y amenazantes, muchos reclaman con malos modales Daño psicológico y carga emocional para personal de IPOT, necesita un protocolo para estos casos. Mayor apoyo de la supervisión.
Pregunta 3:	¿Qué oportunidades externas y fortalezas para el IPOT, distingue usted?
Apuntes:	La tienda de Ortopedia, da soporte para las prescripciones médicas. Las subespecialidades de los médicos
Pregunta 4:	¿Considera que el IPOT- CRP mantiene un equilibrio financiero?
Apuntes:	Falta control y seguimiento de facturación que realiza CRP respecto a alquiler de tópicos y equipos médicos. Demora por parte de la CRP en reconocer y realizar los pagos por los servicios brindados por médicos especialistas.
Pregunta 5:	¿Considera que su trabajo es valorado por sus compañeros, jefes, pacientes? ¿Qué tipo de liderazgo percibe en la empresa? ¿Cómo se encuentra el clima laboral?

Apuntes:	Ambiente laboral agradable, valorados por compañeros. Gerente de trato cordial, respetuoso, humilde y humano. Sienten que jefe debe valorar las actividades fuera de su MOF.
Pregunta 6:	¿Considera usted que hay buena comunicación con los médicos?
Apuntes:	Solo para cosas puntuales. Antes había integración en momentos de celebraciones de cumpleaños.
Pregunta 7:	¿Su trabajo le brinda oportunidades de perfeccionamiento?
Apuntes:	No tienen capacitaciones. Hay protocolos para COVID y para atención de llamadas (secretarias de la clínica). Solucionan los problemas por su cuenta y experiencia.
Pregunta 8:	¿Considera que los pacientes están satisfechos con la atención que les brindan en IPOT- CRP?
Apuntes:	Empoderamiento del cliente, pero si se van satisfechos, los problemas son cuando la cita no se puede lograr o es impuntual.
Pregunta 9:	¿Cuáles considera son los principales competidores externos de IPOT- CRP?
Apuntes:	Competencia: grupo Pastor y grupo Ruiz. Pacientes particulares consideran excesiva la tarifa de consulta. Clínica Delgado, Clínica Internacional, Clínica Javier Prado son clínicas de competencia.
Pregunta 10:	¿Qué recomendarías para mejorar el servicio que brinda la empresa?
Apuntes:	Que exista una anfitriona que oriente a los pacientes. Médicos deben ser más puntuales, porque el paciente se ofusca y descarga su malestar ante las secretarias.
Pregunta 11:	¿Qué podría mejorar tu motivación?
Apuntes:	Reconocimiento por parte de sus jefes, cuando realizan actividades fuera de sus funciones. Reconocimiento de la valoración de nuestro trabajo, de nuestro esfuerzo, cuando nosotros también hacemos nuestras funciones. Automatización de los sistemas de IPOT en relación con los de la CRP. Marketing digital. Google Analytics. Capacitaciones.

12.3 Apéndice C. Ficha técnica entrevista al Gerente General del IPOT

Ficha técnica entrevista al Gerente General del IPOT

Grupo de trabajo:

- María Del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Gerente General del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.

Duración:

- Una hora aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- De manera virtual vía aplicativo Zoom.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la situación actual del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – IPOT.

Desarrollo de la entrevista

Convocado:

- Licenciado en Administración de Empresas, Sr. Raúl Castro Ponte, Gerente General del IPOT.

Moderador:

- El título de moderador para esta entrevista fue asumido por Walther Christian Sánchez Alvarán, miembro del equipo, quien fue formulando las preguntas que previamente fueron seleccionadas. El Sr. Raúl Castro Ponte fue respondiendo a cada una de ellas con mucha fluidez.

Pregunta 1:	¿Cuál es su motivación para dedicarse al Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología - IPOT?
Apuntes:	<i>Después de haber pasado por diferentes cargos (contabilidad, auditoría, desarrollo de producto, control de gestión, riesgo en banca, etc) y en diferentes empresas fue Contador y luego de ingresar a trabajar en el IPOT como consultor y posteriormente se le plantea el reto de trabajar directamente en el IPOT, inicialmente como Gerente de Administración y Finanzas y luego de la renuncia del Gerente General anterior se le presento la oportunidad de asumir esa posición desde enero del 2015.</i>
Pregunta 2:	¿Está creciendo el número de centros de atención que brindan servicios de ortopedia y traumatología en el Perú?
Apuntes:	<i>Los competidores han ido formando sus unidades quirúrgicas conforme avanza la especialidad (dentro de las mismas Clínicas grandes), no conozco muchas instituciones que brinden los servicios de traumatología y ortopedia con los modelos de negocio como se tiene entre el IPOT y la Clínica Ricardo Palma, parece que la Clínica Limatambo está formando un modelo similar.</i>
Pregunta 3:	¿Qué clínicas, hospitales u otros centros de atención que brindan el servicio de ortopedia y traumatología identifica en Lima?
Apuntes:	Solo mencionó la Clínica Limatambo y en general las grandes empresas que están comprando clínicas y aseguradoras. Se mencionaron grupos económicos que están copando la cadena de valor, quiere decir que están comprando aseguradoras, clínicas, y hasta farmacias. Pero la principal competencia es la interna en propia Clínica Ricardo Palma, porque hay profesionales independientes o empresas personales dentro de la misma especialidad de traumatología y ortopedia internas que son competencia del IPOT.
Pregunta 4:	¿Cuáles son los factores clave de éxito de esas instituciones?

Apuntes:	<i>La clave del éxito es que los médicos son de prestigio y los equipos tecnológicos de vanguardia que es con lo que cuenta el IPOT.</i>
Pregunta 5:	¿Qué marca la diferencia entre IPOT y otros centros de atención en traumatología y ortopedia?
Apuntes:	<i>El prestigio de sus médicos y también el posicionamiento de la Clínica Ricardo Palma, ya que el IPOT está soportado en el modelo de clínica, colores de la clínica, logo de la clínica, etc.</i>
Pregunta 6:	¿Existen servicios alternativos a los tratamientos médicos de ortopedia y traumatología?
Apuntes:	No lo menciona
Pregunta 7:	¿Qué fortalezas encuentras en el IPOT?
Apuntes:	<i>Los médicos de prestigio, las subespecialidades que tiene (pie, mano, cadera, rodilla, etc) y que cada médico se especializa en una subespecialidad y son referentes en el medio. La marca de la Clínica Ricardo Palma como soporte.</i>
Pregunta 8:	¿Los médicos del staff están comprometidos con la empresa y su visión a futuro?
Apuntes:	<i>Si, aunque el modelo de locación de servicios que tiene el IPOT con los médicos les permite que puedan tener negocios o contratos con otras clínicas.</i>
Pregunta 9:	¿El personal administrativo está comprometido con la empresa y su visión a futuro?
Apuntes:	<i>Las personas contratadas directamente por el IPOT creo que sí pero algunas posiciones como el de las secretarías que son al final las que concretan las citas médicas o el Call Center son contratados por la Clínica y sus objetivos no son los mismo que los del IPOT.</i>
Pregunta 10:	¿Qué obstáculos o restricciones legales, económicas o normativas enfrenta IPOT actualmente?
Apuntes:	<i>Hay riesgos de venta de contratos de algunos médicos, de tipo económico porque la Clínica no reconoce todos los servicios brindados por el IPOT, la cuarentena afectó el servicio ahora se está normalizando el servicio, internamente se necesita alinear objetivos con la Clínica, los tarifarios los maneja la clínica, los servicios que se deben cobrar los maneja la clínica, los plazos de pago también.</i>
Pregunta 11:	¿La relación entre IPOT y la Clínica es favorable en todo aspecto?
Apuntes:	<i>No totalmente, por un lado la parte favorable son el prestigio y la posición de marca de la clínica o al poder utilizar sus instalaciones y equipo facilita la operación de IPOT, pero la parte desfavorable es no estar alineado los objetivos de la clínica con los del IPOT genera pérdida de oportunidades de crecimiento, incluso generando problemas económicos al no reconocer servicios, al perderse</i>

	<i>citas (ausentismo) porque las secretarias encargadas no están alineadas al objetivo del IPOT. Hay restricción de información de pacientes entre la Clínica y el IPOT lo cual nos genera retrasos.</i>
Pregunta 12:	¿Qué tipos de empresas o pacientes demandan los servicios de IPOT?
Apuntes:	No lo menciona
Pregunta 13:	¿El IPOT está a la vanguardia de las nuevas tecnologías?
Apuntes:	<i>Si, los equipos del IPOT son modernos y mantiene actualizados cada años sus equipos.</i>
Pregunta 14:	¿El IPOT cuenta con estrategias de marketing?
Respuesta:	No lo menciona
Pregunta 15:	¿Cuáles son las oportunidades para mejorar el servicio de ortopedia y traumatología en Lima, y en el Perú?
Apuntes:	No lo menciona

12.4 Apéndice D. Ficha técnica entrevista al Presidente IPOT

Ficha técnica entrevista al Presidente de la Junta de Accionistas del IPOT

Grupo de trabajo:

- María Del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Dirección:

- Se elegirá a uno de los miembros del grupo de trabajo quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Presidente de la Junta de Accionistas del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.

Duración:

- Una hora aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- De manera virtual a través del aplicativo Zoom.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la situación actual del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – IPOT, sus fortalezas, oportunidades y amenazas.

Desarrollo de la entrevista

Convocado:

- Dr. José Castillo Ramírez, Médico Cirujano de la especialidad de Ortopedia y Traumatología y Presidente de la Junta de Accionistas del IPOT.

Moderador:

- El título de moderador para esta entrevista fue asumido por María del Carmen Delgado Rázuri, miembro del equipo, quien fue formulando las preguntas que previamente fueron seleccionadas. El Dr. José Castillo fue respondiendo a cada una de ellas con mucha fluidez.

Pregunta 1:	¿Cuál es su motivación para dedicarse al Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología - IPOT?
Apuntes:	<i>Mi motivación, es porque esto fue una idea ... ¿porque no formamos los cuatro fundadores traumatólogos de la Clínica Ricardo Palma, un instituto solamente de Ortopedia y Traumatología anexo?, y que tenga que ver con la Clínica donde somos accionistas fundadores, de allí comenzó la historia.</i>
Pregunta 2:	¿Está creciendo el número de centros de atención que brindan servicios de ortopedia y traumatología en el Perú?
Apuntes:	<i>Que yo sepa, en la única que se tiene representación jurídica de ortopedia y traumatología, somos nosotros ... existen servicios de ortopedia y traumatología en todas las clínicas de Lima, probablemente en provincias también exista un grupo que se ha reunido y que tenga uno... pero el que tiene la razón social registrada en Registros Públicos, somos nosotros...</i>
Pregunta 3:	¿Qué clínicas, hospitales u otros centros de atención que brindan el servicio de ortopedia y traumatología identifica en Lima?
Apuntes:	<i>Yo pienso que hay dos clínicas, hasta 3 o 4, una de ellas sería la Clínica Anglo Americana, pero como clínica, no como instituto de traumatología y que tiene su servicio de traumatología, la Clínica San Felipe, la Clínica Delgado y la Clínica San Pablo. Después las otras son clínicas más chicas, entre ellas estaría la Javier Prado, allí no más de esa dimensión.</i>
Pregunta 4:	¿Cuáles son los factores clave de éxito de esas instituciones?
Apuntes:	<i>Médicos definitivamente, médicos de prestigio, reconocidos ya que algunos han sido presidentes de la Sociedad... pero yo creo que las Clínicas que tienen toda esta estructura formada como centro de ortopedia y traumatología, somos nosotros. Tienen médicos muy buenos</i>

	<i>algunas clínicas e inclusive han trabajado con nosotros. Tecnología de vanguardia, si claro, todas.</i>
Pregunta 5:	¿Qué marca la diferencia entre IPOT y otros centros de atención en traumatología y ortopedia?
Apuntes:	<i>Nosotros tenemos un registro en Registros públicos, tenemos representación inclusive en el extranjero, no? Y publicamos las publicaciones de los médicos...el Dr. Darío ha sido Presidente de la Sociedad Peruana de Ortopedia y Traumatología, yo he sido Presidente de la Sociedad Peruana y Latinoamericana de Ortopedia y Traumatología, son cargos científicos y honoríficos... y como siempre he representado a la Clínica y al IPOT...</i>
Pregunta 6:	¿Existen servicios alternativos a los tratamientos médicos de ortopedia y traumatología?
Apuntes:	<i>Nosotros no tenemos relación con los quiroprácticos, lo que tenemos nosotros, hay una especialidad que se llama medicina física y rehabilitación que tiene que ver mucho con nosotros porque hay muchos pacientes que son operados o han tenido traumatismo o una lesión y requieren de una rehabilitación, se llama medicina física y rehabilitación terapia física. Casualmente pertenece a la Clínica Ricardo Palma, no al Instituto.</i>
Pregunta 7:	¿Qué fortalezas encuentras en el IPOT?
Apuntes:	<i>Yo creo que es en primer lugar... la cantidad de médicos que pertenecen al instituto 32 o 36 y parte de eso hemos formado unidades de especialidades como es unidad de cadera y rodilla, unidad de columna, unidad de tobillo y pie, unidad de mano y de miembros superiores. Son subespecialidades que las tenemos nosotros muy marcadas, y bueno, es más hemos hecho algunas campañas...</i>
Pregunta 8:	¿Los médicos del staff están comprometidos con la empresa y su visión a futuro?
Apuntes:	<i>Yo creo que la mayoría. Algunos médicos que trabajan con nosotros... Pueden ir a otras clínicas, la parte privada no se puede prohibir, pero no sé si por ética o lealtad o por camiseta, la mayoría trabajan con nosotros...</i>
Pregunta 9:	¿El personal administrativo está comprometido con la empresa y su visión a futuro?

Apuntes:	<i>Yo pienso que sí. Ya hay muchos años que trabajamos. Ha habido algunas discrepancias con el Gerente, pero al final de cuentas esto ha ido avanzando y progresando, lo mismo que con nuestro asesor legal y ahora que ha entrado Eduardo con el manejo del personal y control interno la cosa creo está funcionando mucho mejor</i>
Pregunta 10:	¿Qué obstáculos o restricciones legales, económicas o normativas enfrenta IPOT actualmente?
Apuntes:	<i>Hay problemas de retenciones que se les hace a los médicos, con la compañía de seguros, con el mismo Plan Salud pero hasta ahora no se ha resuelto y están en plena discrepancia con el Holding Médico....es un tema que está en estos momentos en evidencia, son reuniones candentes y hay algunas discrepancias entre el Directorio y los actuales Directivos.</i>
Pregunta 11:	¿La relación entre IPOT y la Clínica es favorable en todo aspecto?
Apuntes:	<i>Yo pienso que estamos con una clínica que tiene mucho prestigio, que es considerada entre las mejores de Latinoamérica, y creo que hasta ahora tiene ese prestigio, y la relación entre IPOT y la Clínica me parece que es muy favorable. Hay que pensar siempre en eso. Además que si tú vas al frontis de la Clínica donde está la fachada hay un letrero que dice IPOT Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – Clínica Ricardo Palma y dice al lado Quirón Salud que es la socia de nosotros, de los inversionistas, entonces es importante que nosotros tengamos ese nexo. En realidad, nosotros, como accionistas, Darío y yo, no podríamos separarnos de la Clínica, no nos convendría bajo ningún punto de vista.</i>
Pregunta 12:	¿Qué tipos de empresas o pacientes demandan los servicios de IPOT?
Apuntes:	<i>Generalmente estas empresas tienen sus seguros, por decirte Pacífico, Rímac, Positiva, tienen a veces sus propios hospitales. Por ejemplo Pacífico tiene Rímac tiene, pero la demanda es tan grande que nos mandan pacientes a nosotros con sus EPS; la misma Clínica Ricardo Palma tiene un seguro, entonces todo es bueno para nosotros y demandan mucho los servicios de la Clínica pacientes del instituto. Ahora con la pandemia ha bajado, ha bajado un 90 un 60%, porque van pocos pacientes porque no salen, pero si tu vas en cualquier momento vas a encontrar pacientes, siempre vas a encontrar gente en el instituto. La mayoría son de compañías, incluyendo al Plan Salud, que es de la Clínica; pero también hay pacientes particulares.</i>
Pregunta 13:	¿El IPOT está a la vanguardia de las nuevas tecnologías?

Apuntes:	<i>Totalmente. Tenemos, no es porque seamos nosotros, en la parte de rodilla, de hombro ... ellos operan de todo hacen reemplazos articulares, hacen muy bien. Nosotros en columna también tenemos gente muy valiosa y acaba de entrar otro médico de columna, porque el dolor lumbar, y las hernias y todo lo que sea patología de columnas, están vistas por nosotros. Igualmente la parte de tobillo, inclusive tenemos este doctor La Rosa que es de tumores. Estamos bien completos en cuanto atender a toda la patología, estamos realmente a la vanguardia. Con el arco en C, artroscopio e instrumental, con cirugías que no hacen en otros servicios, porque tú sabes que en la Clínica, no solamente estamos nosotros, hay otros dos médicos, uno que es titular y otro que es asociado, pero de un grupo aparte de la IPOT, que no tiene nada que ver, son el Dr. Pastor y el Dr. Ruiz.</i>
Pregunta 14:	<i>¿El IPOT cuenta con estrategias de marketing?</i>
Respuesta:	<i>Mira eso no tenemos nosotros ninguna persona que esté a cargo de marketing...</i>
Pregunta 15:	<i>¿Cuáles son las oportunidades para mejorar el servicio de ortopedia y traumatología en Lima, y en el Perú?</i>
Apuntes:	<i>Yo creo que una expectativa... es mejorar las instalaciones, hay un déficit que ha bajado al 60-80% ... para la remodelación que debe ser a todo dar. Lo podríamos hacer pero en estos momentos no creo, porque como ha bajado la producción y por las restricciones que hay de horarios, vamos a esperar un poquito, porque definitivamente, nosotros tenemos que mejorar. Inclusive no hay ningún servicio organizado privado como el de nosotros, que tenga una tienda de ortopedia, que haría competencia a Wong (ortopedia) y esos es bueno, tenemos que seguir progresando, pero la cuestión política esta tan dura en estos momentos tan difícil, esperaremos un poquito para estar ya bien situados, comenzar porque es importante que se haga la remodelación</i>

12.5 Apéndice E. Ficha técnica entrevista a Accionista del IPOT

Ficha técnica entrevista a Miembro de la Junta de Accionistas del IPOT

Grupo de trabajo:

- María Del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Dirección:

- Se elegirá a uno de los miembros del grupo de trabajo quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará a un miembro de la Junta de Accionistas del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.

Duración:

- Una hora aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- De manera presencial en la sede del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la situación actual del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – IPOT, sus fortalezas, oportunidades y amenazas.

Desarrollo de la entrevista

Convocado:

- Dr. Darío Delgado, Médico Cirujano de la especialidad de Ortopedia y Traumatología, socio fundador del IPOT.

Moderador:

- El título de moderador para esta entrevista fue asumido por María del Carmen Delgado Rázuri, miembro del equipo, quien fue formulando las preguntas que previamente fueron seleccionadas. El Dr. Darío Delgado fue respondiendo a cada una de ellas con mucha fluidez.

Pregunta 1:	¿Cuál es su motivación para dedicarse al Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología - IPOT?
Apuntes:	<i>Con la creación de la Clínica Ricardo Palma en 1975, ingresamos a trabajar en esta clínica, cuatro especialistas en Ortopedia y Traumatología, trabajamos juntos ... y nos asociamos 4 de nosotros; de los cuales, uno ha fallecido hace unos 4 o 5 años y el otro se ha retirado. Entonces hemos quedado 2 personas: Dr. José Castillo y yo, como especialistas de Ortopedia y Traumatología.</i>
Pregunta 2:	¿Está creciendo el número de centros de atención que brindan servicios de ortopedia y traumatología en el Perú?
Apuntes:	<i>Evidentemente desde aquellos años, la especialidad ha crecido bastante.... , en otros centros, se han creado especialidades... igual, como parte de los hospitales y de algunas clínicas, siendo todos ellos, casi todos ... trabajan en forma individual. En forma asociada como nosotros, somos pocos los que hacemos.</i>
Pregunta 3:	¿Qué clínicas, hospitales u otros centros de atención que brindan el servicio de ortopedia y traumatología identifica en Lima?
Apuntes:	<i>Los mejores hospitales...centros son el Hospital Loayza, el Hospital 2 de Mayo y los hospitales del Seguro Social, que son el Almenara, el Rebagliatti; además de otros centros particulares que son las clínicas pero generalmente todos trabajan de forma individual, no haciendo sociedad. Algunos de lo que yo conozco son la Clínica AngloAmericana, la Clínica San Bernardo</i>
Pregunta 4:	¿Cuáles son los factores clave de éxito de esas instituciones?
Apuntes:	<i>Los factores de éxito es el trabajo mancomunado de los especialistas y también la creación de las subespecialidades tanto como cirugía de mano, cirugía de cadera y cirugía de tobillo y pie, y otras subespecialidades que están formando</i>

	<i>en los cuales los médicos responden muy bien porque han sido formados y seleccionados desde el punto de vista de subespecialidad...</i>
Pregunta 5:	¿Qué marca la diferencia entre IPOT y otros centros de atención en traumatología y ortopedia?
Apuntes:	<i>La diferencia está en que nosotros tenemos más de 20 médicos especialistas bajo la misma denominación (IPOT), trabajando en forma conjunta. La calidad de los médicos seleccionados por nosotros, para formar parte del cuerpo médico, en el cual todos trabajan en forma escalonada, y tenemos las subespecialidades como cirugía del pie, cirugía de tobillo, cirugía de columna, cirugía de cadera y cirugía de mano; porque en otros sitios no están subdivididos en subespecialidades.</i>
Pregunta 6:	¿Existen servicios alternativos a los tratamientos médicos de ortopedia y traumatología?
Apuntes:	<i>Puede ser también el tratamiento por médicos generales, que a veces invaden las especialidades; así también fisioterapeutas y también los quiroprácticos que son ayudantes de la especialidad, pero no son especialistas.</i>
Pregunta 7:	¿Qué fortalezas encuentras en el IPOT?
Apuntes:	<i>Tenemos el trabajo mancomunado, tanto del personal administrativo, como del personal médico y la anuencia de las especialidades que se han fortalecido con la aparición de nuevas tecnologías, tanto las artroscopias como las cirugías mínimamente invasivas, en todos los casos... la actualización de los diferentes médicos, tanto por parte de la misma institución como son los congresos bi- anuales que son congresos de tipos internacional con exposición de médicos de todos los países que podemos ingresar y son organizados por la IPOT, traen profesores americanos, sudamericanos y europeos, de diferentes países, que nos apoyan en estos congresos, siendo internacionales estos que casi ninguna clínica lo organiza, excepto una (clínica)...</i>
Pregunta 8:	¿Los médicos del staff están comprometidos con la empresa y su visión a futuro?
Apuntes:	<i>Están comprometidos a trabajar en forma conjunta, pero no es al paso, tenemos nosotros que seleccionar los médicos que lleven la camiseta de la institución.</i>
Pregunta 9:	¿El personal administrativo está comprometido con la empresa y su visión a futuro?
Apuntes:	<i>El personal administrativo también está comprometido en el trabajo mancomunado de todos los médicos</i>

Pregunta 10:	¿Qué obstáculos o restricciones legales, económicas o normativas enfrenta IPOT actualmente?
Apuntes:	<i>Los únicos obstáculos es la forma de pago que tiene la Clínica en relación a la institución, pero esto, también está dado por el pago de los seguros de los pacientes, porque son los que demoran más, tienen reclamos inadecuados, para no pagar y hacer pasar el tiempo; pero fuera de esto, no tenemos mayores problemas legales.</i>
Pregunta 11:	¿La relación entre IPOT y la Clínica es favorable en todo aspecto?
Apuntes:	<i>Si siempre ha sido favorable, todo nos ha apoyado en todo sentido tanto por ambientes, personal y con las tecnologías recientes, normalmente nosotros nos proveemos de la tecnología actual, más importante en el mundo.</i>
Pregunta 12:	¿Qué tipos de empresas o pacientes demandan los servicios de IPOT?
Apuntes:	<i>Las empresas grandes de todo el Perú, nos demandan la atención en Ortopedia y Traumatología, porque saben que tenemos una buena planta médica desde el punto de vista de esas especialidades.</i>
Pregunta 13:	¿El IPOT está a la vanguardia de las nuevas tecnologías?
Apuntes:	<i>El IPOT está a la vanguardia de la tecnología actual, tanto por cuenta de la clínica como por cuenta de nosotros mismos, porque nos actualizamos todos los años, todo el tiempo, tanto por asistencia a Congresos, como por “stages” en diferentes clínicas del mundo como especialistas; así como congresos que nosotros realizamos todos los años.</i>
Pregunta 14:	¿El IPOT cuenta con estrategias de marketing?
Respuesta:	<i>Desde el punto de vista de la institución, no tenemos una sección de marketing, pero utilizamos la colaboración de marketing de la Clínica.</i>
Pregunta 15:	¿Cuáles son las oportunidades para mejorar el servicio de ortopedia y traumatología en Lima, y en el Perú?
Apuntes:	<i>La creación de instituciones independientes de Ortopedia y Traumatología en cada una de las clínicas u Hospitales y la institucionalización de subespecialidades en estos mismos; y además para la creación de otros grupos médicos que pueden hacer los mismos temas que nosotros hemos realizado</i>

12.6 Apéndice F. Ficha técnica entrevista a Experto del Sector (1)

Ficha técnica entrevista a Médico Especialista en Ortopedia y Traumatología del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas. (Experto del Sector)

Grupo de trabajo:

- María Del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al experto y jefe de la especialidad de ortopedia y traumatología del INEN en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas al Jefe de la Especialidad de Ortopedia y Traumatología y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.

Duración:

- Una hora aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- Instalaciones del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la situación actual del sector salud respecto a la especialidad de Ortopedia y Traumatología

Desarrollo de la entrevista

Convocado:

- Médico Cirujano en la Especialidad de Ortopedia y Traumatología del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas; Dr. Darwing Salazar Salazar.

Moderador:

- El título de moderador para esta entrevista fue asumido por Samuel Suzanne Balbi, miembro del equipo, quien fue formulando las preguntas que previamente fueron seleccionadas. El Dr. Darwing Salazar fue respondiendo a cada una de ellas con mucha fluidez.

Pregunta 1:	¿Cómo ve, a mediano y largo plazo, la tendencia del mercado para la especialidad de traumatología y ortopedia en Lima? ¿está creciendo o disminuye? ¿En qué porcentaje respecto al año antes de la pandemia?
Apuntes:	<i>Veo la tendencia a mediano y largo plazo, creciente; las personas cada vez hacen más deporte, el deporte se ha vuelto una tendencia mundial, el hacer cada vez más deporte y llevar una vida sana, es algo que antes no se veía mucho y lógicamente esto conlleva a que hayan más accidentes lo que resulta finalmente en más atenciones de ortopedia y traumatología, es decir cada vez más pacientes que atender ya sea por accidentes que sufren haciendo deporte o por desgaste. Sobre el crecimiento, las atenciones de esta especialidad han caído en un 50% producto de la pandemia, sin embargo luego de ésta, estimo que crecerá en un 200%.</i>
Pregunta 2:	¿Qué instituciones con reconocimiento en el mercado brindan el servicio de ortopedia y traumatología en Lima?
Apuntes:	<i>Yo identificaría 2 grupos, el primero, los pacientes que se atienden por seguros de salud en hospitales nacionales; y el otro grupo, aquellos pacientes que se atienden con seguros privados, siendo en mi opinión el primer grupo, el más grande en atenciones. Respecto del sector privado podría identificar a las siguientes clínicas:</i> <i>✓ Clínica Angloamericana.</i> <i>✓ Clínica Ricardo Palma.</i> <i>✓ Clínica Sanna Golf.</i> <i>✓ Clínica Internacional.</i> <i>✓ Clínica Delgado.</i>

Pregunta 3:	¿Cuáles cree que son los factores críticos de éxito para el sector de la especialidad de Traumatología y Ortopedia?
Apuntes:	<i>Pienso que todos los factores son importantes en conjunto, desde las habilidades de un buen cirujano en primer lugar, hasta los equipos, las máquinas, una buena sala de operaciones, buenas imágenes y también los insumos que puedas colocarle a los pacientes, pero ello dependerá de los costos que están dispuestos a asumir los pacientes; ejemplo en un hospital nacional, a los pacientes se les coloca los insumos más estándares y económicos. Por el contrario, en las clínicas privadas puedes colocarles las prótesis más caras y de última generación. Otro factor importante es la terapia física, es decir que el paciente realice un buen tratamiento de recuperación.</i>
Pregunta 4:	¿Qué oportunidades visualiza para la especialidad de Traumatología y Ortopedia?
Apuntes:	<i>Todo ha cambiado, hoy en día, el acceso a los insumos está a la mano de uno y cada día son mejores y hay más accesibilidad que antes para poderlos adquirir. Hoy en día los insumos se adecúan con mayor facilidad a la anatomía de los pacientes, la tecnología ha dado pasos agigantados en esta especialidad, ello, lo identificaría como una oportunidad.</i>
Pregunta 5:	¿Qué amenazas o riesgos percibe para la especialidad de Traumatología y Ortopedia?
Apuntes:	<i>El hecho que generalmente los insumos e implantes sean tan costosos, lo identifico como una barrera ya que ello limita a que los pacientes puedan adquirirlos. Otra barrera, es que en el Perú no hay una política de donación de órganos, es casi nula, por ello para los injertos de huesos, injertos óseos o injertos de cadáver, todos deben ser importados del extranjero. Acá en Perú, nadie dona órganos.</i>
Pregunta 6:	¿Cuáles son las principales restricciones del servicio para la especialidad de Traumatología y Ortopedia? (¿Normativos? ¿Económicos? ¿Tecnológicos?)
Apuntes:	<i>Las sub especialidades con mayor demanda son: rodilla, pediatría, cadera, tobillo y hombro. En cuanto a género, los hombres siempre son los que tienen mayor demanda y las edades oscilan en 2 grupos. Niños entre 5 y 10 años que se accidentan y adolescentes. El otro grupo sería para edades degenerativas es decir las personas mayores, a partir de los 60 años en adelante.</i>

Pregunta 7:	¿Cuáles son las principales restricciones del servicio para la especialidad de Traumatología y Ortopedia?
Apuntes:	<i>Probablemente las restricciones económicas de los pacientes es la más importante. Hay incluso casos donde los insumos son más costosos que el costo mismo de la cirugía. Hay prótesis que cuestan hasta S/. 35,000 y eso es algo que muchas personas no pueden pagar.</i>
Pregunta 8:	¿Hay servicios alternativos o sustitutos a las atenciones de la especialidad de traumatología y ortopedia?
Apuntes:	<i>Si, por ejemplo la medicina deportiva es una alternativa, la quiropráctica también podría ser considerada como una alternativa, pero esta última no es ejercida por médicos. Otro alternativo también podría ser el tratamiento con reumatólogos.</i>

12.7 Apéndice G. Ficha técnica entrevista a Experto del Sector (2)

Ficha técnica entrevista a Médico Especialista en Ortopedia y Traumatología de la Clínica San Felipe. (Experto del Sector)

Grupo de trabajo:

- María Del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará a un experto de la especialidad de ortopedia y traumatología de la Clínica San Felipe en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas al médico de la especialidad de Ortopedia y Traumatología y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.

Duración:

- Una hora aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- De manera virtual vía aplicativo Zoom.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la situación actual del sector salud respecto a la especialidad de Ortopedia y Traumatología

Desarrollo de la entrevista

Convocado:

- Médico Cirujano en la Especialidad de Ortopedia y Traumatología de la Clínica San Felipe; Dr. Marco Rebatta Zuzunaga.

Moderador:

- El título de moderador para esta entrevista fue asumido por María Del Carmen Delgado Rázuri, miembro del equipo, quien fue formulando las preguntas que previamente fueron seleccionadas. Dr. Marco Rebatta fue respondiendo a cada una de ellas con mucha fluidez.

Pregunta 1:	¿Cómo ve, a mediano y largo plazo, la tendencia del mercado para la especialidad de traumatología y ortopedia en Lima? ¿está creciendo o disminuye? ¿En qué porcentaje respecto al año antes de la pandemia?
Apuntes:	<i>Definitivamente tiene que crecer porque hay muchos sectores que se están dejando sin cobertura por varias razones, primero porque no hay la suficiente cantidad de lugares especializados y segundo porque también están faltando sub-especialistas. Hay bastante demanda de especialistas y por lo tanto, esto tiene que seguir creciendo.</i>
Pregunta 2:	¿Qué instituciones con reconocimiento en el mercado brindan el servicio de ortopedia y traumatología en Lima?
Apuntes:	<i>Creo que el único lugar que tiene un Instituto es la Clínica Ricardo Palma, como instituto que sea de nombre, no sé si esto está plasmado en la práctica que tenga que ver con la investigación. Pero quien es el líder, yo tranquilamente te diría que el líder puede ser la Clínica AngloAmericana porque tiene unidades y subunidades y tiene actividad académica. La Clínica Delgado es una clínica nueva, tiene buenos médicos, pero no tiene actividad académica. La Clínica San Felipe tiene un buen grupo de médicos y tiene actividad académica que le falta un poco de difusión. No conozco actividades académicas de la Clínica Internacional. El IPOT no se le conoce actividad académica, tiene un buen grupo de médicos.</i>
Pregunta 3:	¿Cuáles cree que son los factores críticos de éxito para el sector de la especialidad de Traumatología y Ortopedia?
Apuntes:	<i>Nosotros siempre vamos a radicar el éxito de nuestra especialidad en dos aspectos: el asistencial y el logístico, el académico es un tercer aspecto,</i>

	<i>que si bien es cierto, no influye en la atención asistencial directa con el paciente, pero si influye en lo que es la imagen y prestigio. Entonces, tres cosas son las más importantes para mí, la primera la preparación personal, el apoyo logístico y la tercera que a veces puede o no estar presente, la actividad académica.</i>
Pregunta 4:	<i>¿Qué oportunidades visualiza para la especialidad de Traumatología y Ortopedia?</i>
Apuntes:	<i>Definitivamente la oportunidad a futuro es muy grande. En lo social tenemos mucho que orientar a las personas Entonces en lo social puedes hacer muy poco sino tienes un acompañamiento logístico. En lo gubernamental, la salud tiene que ser social, y lo privado tiene que ser un soporte increíblemente bueno que se articule con los social, aquí todavía estamos trabajando en islas, hasta que no logremos el objetivo que es articular el sistema de salud. Los países europeos tienen una oficina que se dedica a la recolección de datos para que el médico que está trabajando de manera asistencial (atención a pacientes), pueda desarrollar el tema que desea investigar. Aquí no tenemos eso, por lo tanto toda investigación va a salir de tu tiempo y de tu dinero.</i>
Pregunta 5:	<i>¿Qué amenazas o riesgos percibe para la especialidad de Traumatología y Ortopedia?</i>
Apuntes:	<i>En lo gubernamental hay mucho que hacer, y las oportunidades están, pero lastimosamente es una papa caliente que quema tanto, que no van a tocar el tema, y cada vez que venga a tocar el tema, todavía van a seguir viendo al país como una especie de centro médico, donde si tu muestras un gráfico de la mortalidad materna infantil, anemia y nutrición, ya fue suficiente para hablar de la salud y no se centraron en cosas muy importantes como es por ejemplo que hacer con la cirugía ortopédica y otras especialidades que si necesitan atención; yo creo que en lo gubernamental estamos perdiendo mucho y todavía nos seguimos peleando ... no se dan cuenta que hay algo más urgente, que es la salud.</i>
Pregunta 6:	<i>¿Cuáles son las principales restricciones del servicio para la especialidad de Traumatología y Ortopedia? (¿Normativos? ¿Económicos? ¿Tecnológicos?)</i>
Apuntes:	<i>La cirugía de hombro y codo es una de las más pedidas. La cirugía de rodilla es la más pedida y en lo que es trauma en general es lo que está en tercer lugar las fracturas. Y ya lo que es subespecialidad muy fina, vamos a hablar de cirugía de tobillo que está creciendo, cirugía de cadera, quien te</i>

habla, tengo pacientes de cadera que están mal diagnosticados y están sub tratados. A edades más tempranas, por debajo de los 60, siempre está primero lo que es el trauma ortopédico, lo que son fracturas, y por encima de estas vamos a tener enfermedades degenerativas, sea de columna o articulaciones grandes de carga, rodilla y cadera, o lo que son fracturas de cadera. Lo que es trauma geriátrico u orthogeriatría. Esos de allí son los capítulos que van a despegar en el país mucho más adelante. La gran mayoría de consultas eran: dolor de columna, dolor de rodilla eso es bastante frecuente, hay otros que le pueden seguir en frecuencia, dolor de hombro, tendinitis al hombro, un poco de desgarros en la patología deportiva. Pero las más comunes son lumbalgias y dolor de rodilla. En emergencia allí es muy difusa la información, la emergencia verdadera son luxaciones, fracturas expuestas y fracturas en general. En hospitalización, es todo lo que es preparación para cirugía. Si un traumatólogo te hospitaliza es que 99% de veces es que va a operar al paciente. 1% de las veces lo hospitalizan para manejo del dolor.

Pregunta 7: *¿Cuáles son las principales restricciones del servicio para la especialidad de Traumatología y Ortopedia?*

Apuntes: *Si tu paciente no es particular, tienes que estar sujeto al famoso tarifario SEGUS que es bien abusivo. Fue diseñado para que los cirujanos sepan cómo pagarle honorarios al cirujano ya a sus ayudantes, o al médico que hace una determinada atención o un procedimiento. Ojo que, en algunos casos, al médico lo coaccionas a que utilice ciertos productos, tú solo tienes que consumir ese implante, o esa bomba de agua, esta punta de radiofrecuencia o este shaver de esta marca; por que con esta le estás dando una ganancia al otro colega. Cuando hay un producto determinado, no puedes cambiárselo al médico de la noche a la mañana, porque no todos funcionan igual. Una amenaza es el maltrato. Yo he trabajado hace muchos años en el Hospital que está en Abancay, el Hospital Guillermo Díaz de la Vega, es un hospital básico, la comunidad necesitaba especialistas, claro que sí, pero no tenía logística. Allí tú tienes un traumatólogo que hace las veces de un traumatólogo a tiempo parcial, no podrías desarrollarte completamente porque no tienes la logística; esto es un tema muy limitante, muchos lugares todavía creen que poner un médico con un papel bulky tamaño oficio cortado en 4 para que hagas recetas es suficiente, y no es así.*

	<i>Entonces en lo social puedes hacer muy poco sino tienes un acompañamiento logístico.</i>
Pregunta 8:	<i>¿Hay servicios alternativos o sustitutos a las atenciones de la especialidad de traumatología y ortopedia?</i>
Apuntes:	<i>Lo que es medicina alternativa, si está teniendo frutos. La terapia del dolor es una subespecialidad que la puede hacer un médico rehabilitador, la puede hacer un neurólogo, la pueden hacer varias especialidades, pero básicamente el que está más afín a ellas, es anestesiología, y la anestesiología está teniendo un capítulo que incluye lo que es aguja seca o acupuntura. La acupuntura ya tiene estudios comprobados a diferencia de muchos otros procedimientos. La utilización del cannabis medicinal, si bien hay muchos estudios que se están utilizando ellos están a la vanguardia. El segundo es rehabilitación y fisioterapia, es un servicio que atiende muchas de las patologías que nosotros llevamos, tanto de manera primaria, como de manera secundaria, quiere decir que después nosotros los derivamos a ellos o ellos lo derivan a nosotros. El único segmento que podría ser dividido, tiene un segmento común en ambos, es cirugía vertebral y hay algunos neurocirujanos que se dedican a cirugía vertebral.</i>

12.8 Apéndice H. Resumen de encuesta a expertos externos de la especialidad de Ortopedia y Traumatología

Ficha técnica encuesta a médicos especialistas en Ortopedia y Traumatología externos al IPOT. (Expertos del Sector)

Dirección:

- Se invitará a médicos especialistas en Ortopedia y Traumatología externos al IPOT para que llenen una encuesta a través del aplicativo Google Forms.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la encuesta.
- A través de una invitación, se solicitará a cada participante que complete cada una de las preguntas mencionadas en la encuesta.
- Se emitirán los resultados de las encuestas.

Muestra:

- Muestreo tipo: No Probabilístico
- Tamaño de la muestra: 3 personas

Duración:

- 10 minutos aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- De manera virtual a través del aplicativo Google Forms.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la percepción de los especialistas, a fin de validar los factores críticos de éxito y factores externos que beneficien o afecten al sector.

Desarrollo de la encuesta

Grupo de trabajo:

- María del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Convocados:

03 médicos especialistas en Ortopedia y Traumatología externos al IPOT. (Expertos del Sector).

Guión:

Buenos días, estamos realizando un estudio general del sector salud en el servicio de la especialidad de ortopedia y traumatología en Lima, por lo que agradeceríamos que, con su conocimiento y vasta experiencia sobre el tema, nos absuelva las siguientes consultas.

Por ello, solicitamos su cooperación en el llenado de este breve cuestionario, el cual tomará aproximadamente 5 minutos de su tiempo y que será de mucha utilidad para nuestra finalidad. Toda la información se manejará con estricta confidencialidad.

Preguntas:

1. Indique su centro de trabajo.
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la especialidad de ortopedia y traumatología?
3. ¿Qué factores críticos de éxito considera que debe brindar un centro de salud en el sector de la especialidad de Traumatología y Ortopedia en Lima Perú? Calificar del 1 al 10 con un x donde 1 es el factor menos importante y 10 es el factor más importante.
4. ¿Qué otros factores considera relevantes para el óptimo desarrollo de la especialidad de Ortopedia y Traumatología?.

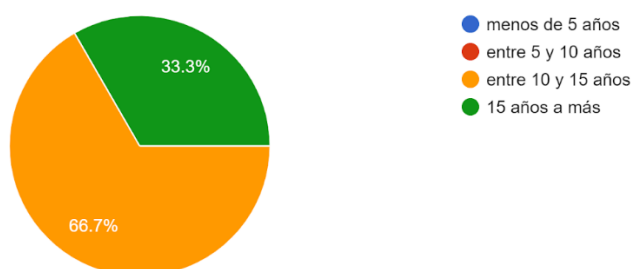
5. ¿Qué factores externos favorecen el desarrollo del sector de la especialidad de Traumatología y Ortopedia en Lima Perú? Calificar del 1 al 10 con un x donde 1 es el factor menos importante y 10 es el factor más importante.
6. ¿Qué factores externos afectan el desarrollo del sector de la especialidad de Traumatología y Ortopedia en Lima Perú? Calificar del 1 al 10 con un x donde 1 es el factor menos importante y 10 es el factor más importante.
7. Para los estratos del nivel socioeconómico A2-B1, ¿qué clínicas privadas considera líderes en el servicio de ortopedia y traumatología en Lima. Solo marque un máximo de 5 clínicas.
8. Para usted, ¿cuál clínica es la principal competencia del IPOT (Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología- Clínica Ricardo Palma)? ¿En qué aspectos es mejor?

Resultado de las encuestas

De la pregunta indique su centro de trabajo, se obtuvo las siguientes respuestas:

Hospital II EsSalud Moquegua Hospital Almenara y Clínica San Felipe, y el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN)

De la pregunta cuántos años tiene en la especialidad de ortopedia y traumatología, señalaron:



Ante la pregunta qué factores críticos de éxito considera que debe brindar un centro de salud en el sector de la especialidad de Traumatología y Ortopedia en Lima Perú, las respuestas calificadas fueron:

peso prom.	Factores Críticos de Éxito encuesta a expertos externos
10.00	[sistematización y tecnología de vanguardia]
9.67	[instalaciones seguras y desinfectadas]
9.33	[calidad de experiencia del paciente]
9.33	[desarrollo de sub-especialidades médicas]
9.33	[gestión del conocimiento /actividad académica]
8.33	[marketing y posicionamiento]
7.67	[staff médico de prestigio]
7.33	[amplia cobertura de seguros]
7.00	[accesibilidad: ubicación y servicios]
7.00	[control financiero]
6.67	[venta/alquiler de artículos ortopedia]
6.67	[tarifas de consultas]

Sobre la pregunta qué otros factores considera relevantes para el óptimo desarrollo de la especialidad de Ortopedia y Traumatología, se obtuvieron las siguientes respuestas: Excelente clima laboral, sistemas de reconocimientos. Convenios con entidades que tengan déficit de cobertura de servicios. Tecnología de Punta, y que pueda realizar procedimientos de alta complejidad.

En cuanto a la pregunta sobre qué factores externos favorecen el desarrollo del sector de la especialidad de Traumatología y Ortopedia en Lima, las respuestas calificadas fueron:

pond. de encuesta	FACTORES EXTERNOS: OPORTUNIDADES
8.7	<i>Avances tecnológicos en procedimientos quirúrgicos</i>
8.7	<i>Sistematización y digitalización de información</i>
8.0	<i>Nuevas tendencias de vida de la población urbana: sedentarismo vs. deportes</i>
8.0	<i>Sector salud en crecimiento</i>
7.7	<i>Proyección PBI : 2021 (10%), 2022 (4.5%), 2025 (3.5%)</i>
7.0	<i>Contar con el respaldo una gran clínica o conglomerado</i>
6.7	<i>Incremento seguro de salud 1.1% anual</i>
6.7	<i>Tratados de Libre Comercio</i>
6.3	<i>Tasa de crecimiento poblacional (1.01%) y esperanza de vida (+11 años)</i>
5.7	<i>Tasa de referencia baja 0.25%</i>

Sobre la pregunta qué factores externos afectan el desarrollo del sector de la especialidad de Traumatología y Ortopedia en Lima, la calificación promedio fue la siguiente:

pond. de encuestas	FACTORES EXTERNOS: AMENAZAS
9.0	<i>Impacto pandemia, desempleo y lenta recuperación</i>
8.0	<i>Proyección escenario fiscal, necesidad de ingresos futuros</i>
7.3	<i>Posibilidad de integración hacia atrás de aseguradoras</i>
7.3	<i>Comportamiento del tipo de cambio (volatilidad)</i>
7.0	<i>Poder de negociación de clientes: CRP representa el 95% de sus ventas</i>
6.7	<i>Gobernabilidad e inestabilidad política y social</i>
6.3	<i>Exigencias para otorgar Licencias: Funcionamiento e IPRESS.</i>
6.0	<i>Disminución nivel socioeconómico (NSE) en Lima Metropolitana, los NSE A (-1.1) y B (-0.5)</i>

En cuanto a la pregunta sobre qué clínicas privadas considera líderes en el servicio de ortopedia y traumatología en Lima, para los estratos del nivel socioeconómico A2-B1, se obtuvo:

Clínica AngloAmericana	3
Clínica Delgado	3
Clínica Ricardo Palma	2
Clínica Sanna	2
Clínica Internacional	1
Clínica San Felipe	1
Clínica San Pablo	1

En cuanto a la pregunta: Para usted, ¿cuál clínica es la principal competencia del IPOT (Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología- Clínica Ricardo Palma)? ¿En qué aspectos es mejor?, los resultados fueron:

Del IPOT? La Internacional. Razón: población destino sector B-C en especial por haberse convertido en atención masiva y no ampliar más sedes que descentralicen la atención.

Clinica AngloAmericana: Mayor accesibilidad a recursos medicos, variedad de implantes quirúrgicos. Es mejor en los siguientes aspectos: Tratamientos al paciente. Staff médico. Buena atención.

12.9 Apéndice I. Ficha técnica de encuestas a No Clientes

Ficha técnica encuestas a Pacientes de Ortopedia y Traumatología (no clientes)

Dirección:

- Se invitará a diversos pacientes de la especialidad de Ortopedia y Traumatología y que no sean clientes del IPOT para que llenen una encuesta a través del aplicativo Google Forms.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la encuesta.
- A través de una invitación, se solicitará a cada participante que complete cada una de las preguntas mencionadas en la encuesta.
- Se emitirán los resultados de las encuestas.

Muestra:

- Muestreo tipo: No Probabilístico
- Tamaño de la muestra: 50 personas

Duración:

- 10 minutos aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- De manera virtual a través del aplicativo Google Forms.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la percepción actual que tienen los pacientes que son atendidos en la especialidad de Ortopedia y Traumatología respecto al servicio que reciben cuando son atendidos en los diversos establecimientos de salud como clínicas y hospitales.

Desarrollo de la encuesta

Grupo de trabajo:

- María del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Convocados:

50 Pacientes que se atienden en la especialidad de Ortopedia y Traumatología pero que no son clientes del IPOT sino de otras clínicas y hospitales.

Guión:

Previo cordial saludo, actualmente estamos realizando un trabajo académico para mejorar el servicio que se les brinda a los pacientes del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología IPOT- Clínica Ricardo Palma.

Por ello, solicitamos su cooperación en el llenado de este breve cuestionario, el cual tomará aproximadamente 3 minutos de su tiempo y que será de mucha utilidad para nuestra finalidad. Toda la información se manejará con estricta confidencialidad.

Preguntas:

1.- Por favor, indique si usted ha sido atendido en algún Centro de atención médica en la especialidad de Ortopedia y Traumatología en los últimos 24 meses. Si su respuesta es Sí, continúe en la pregunta N° 2, si su respuesta es No, fin de la encuesta.

- ☐ Si
☐ No

2.- Respecto de la pregunta N° 1, por favor, indique si su lugar de atención fue en el Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (IPOT) - Clínica Ricardo Palma. Si su respuesta es sí, fin de la encuesta, si su respuesta es no, por favor continúe en la pregunta N° 3.

- ☐ Si
☐ No

3.- Por favor, indique su distrito de procedencia.

4.- ¿Cuál es su rango de edad?

- ☐ De 18 a 29 años
- ☐ De 30 a 45 años
- ☐ De 46 a 59 años
- ☐ De 60 a 75 años
- ☐ De 76 a más

5.- ¿A qué establecimiento de salud en ortopedia y/o traumatología, suele acudir usted con mayor frecuencia?

6.- ¿Con qué tipo de seguro médico cuenta? Puede marcar más de una alternativa.

- ☐ Seguro Social.
- ☐ Seguro Integral de Salud.
- ☐ EPS.
- ☐ Compañías de Seguros: Pacífico, Rímac, Mapfre u otros.
- ☐ Particular.
- ☐ Seguro Plan de Salud de la CPR.
- ☐ Ninguno.

7.- ¿Qué experiencia de atención tuvo en su última cita en dicho establecimiento?

- ☐ Muy buena.
- ☐ Buena.
- ☐ Regular.
- ☐ Mala.
- ☐ Muy mala.

8.- Califique usted las razones por las que eligió atenderse en los consultorios del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (IPOT) - Clínica Ricardo Palma? Donde 1 es lo menos importante y 10 es lo más importante.

FACTORES	CALIFICACIÓN
Staff médico	
Tarifa de la consulta	
Consulta y procedimientos cubiertos por mi seguro	
Facilidad de conseguir citas	
Puntualidad en las citas	
Ubicación accesible	
Limpieza y desinfección	
Equipamiento de avanzada tecnología	
Cordialidad del personal de recepción	
Seguridad	
Venta de artículos de ortopedia	

9.- ¿Ha necesitado adquirir/alquilar artículos ortopédicos?

- ☐ Siempre.
- ☐ Casi siempre.

- ☐ Ocasionalmente.
- ☐ Casi nunca.
- ☐ Nunca.

10.- ¿A qué otro centro de salud hubiera acudido, para la atención en ortopedia y traumatología?

Puede seleccionar más de una alternativa.

- ☐ Clínica Delgado.
- ☐ Clínica Internacional.
- ☐ Clínica Javier Prado.
- ☐ Quiropráctico.
- ☐ Otra unidad de traumatología de la URP.
- ☐ Otra _____?

11. ¿Qué aspectos usted cree que se deberían mejorar en el centro donde se atiende?

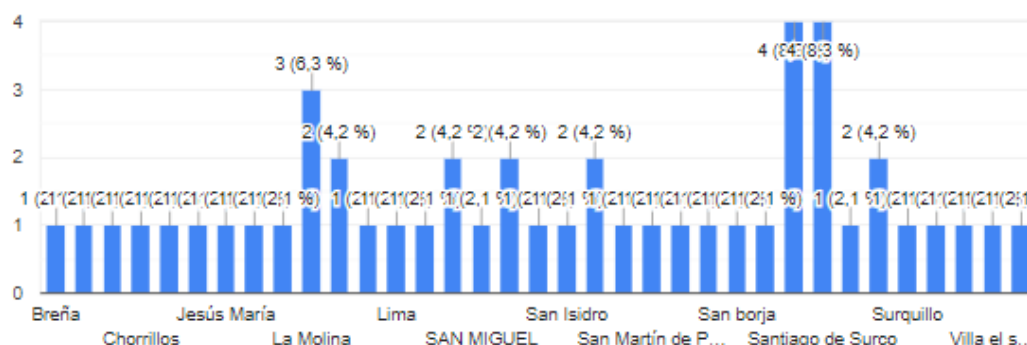
12.- ¿Por qué medio le gustaría recibir información y publicidad sobre ortopedia y/o traumatología?

Puede elegir más de una alternativa. Presencialmente.

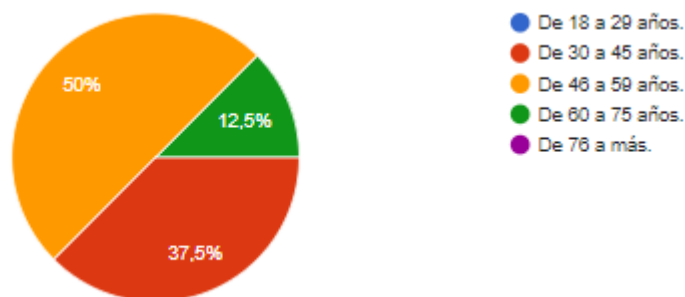
- ☐ Página web.
- ☐ Facebook.
- ☐ E-mail.
- ☐ WhatsApp/Telegram.
- ☐ Messenger.
- ☐ Teléfono.
- ☐ Otra _____?

Resultados de las encuestas:

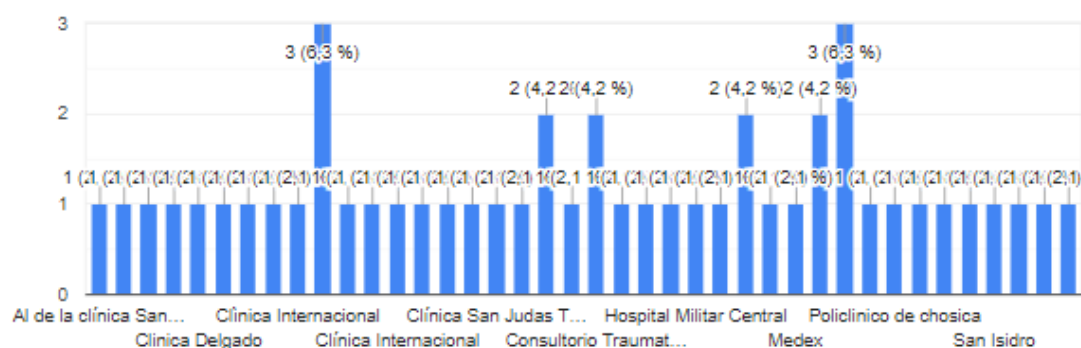
De la pregunta del distrito de procedencia, los resultados fueron diversos:



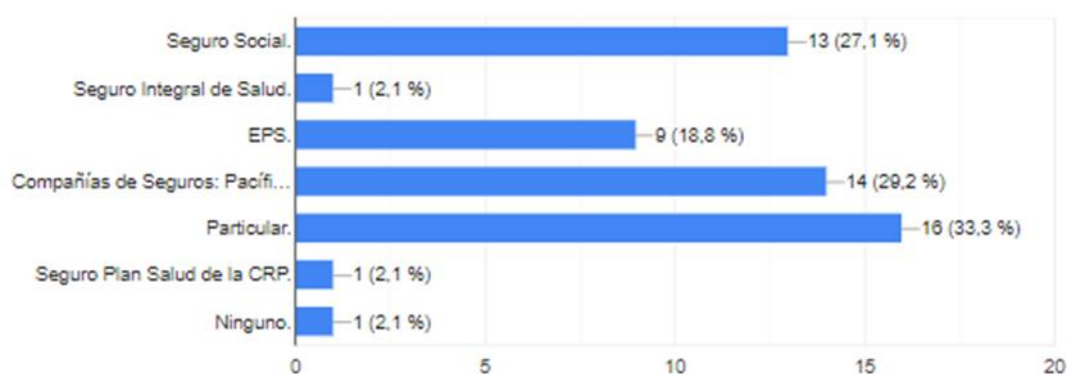
De la pregunta de rango de edad, la mayoría estaba comprendida entre 46 a 59 años



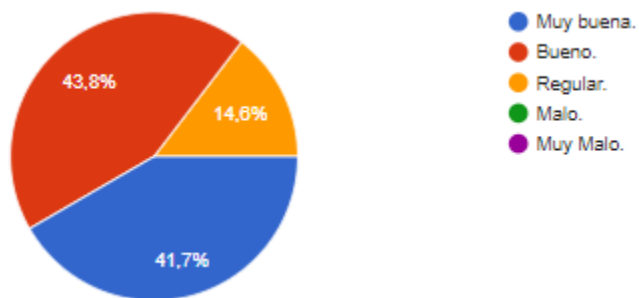
Ante la pregunta a qué establecimiento de salud suele acudir con frecuencia, la mayoría prefiere ir a las clínicas: Delgado, San Felipe, Ricardo Palma, Internacional, Angloamericana y Peruano Japonés:



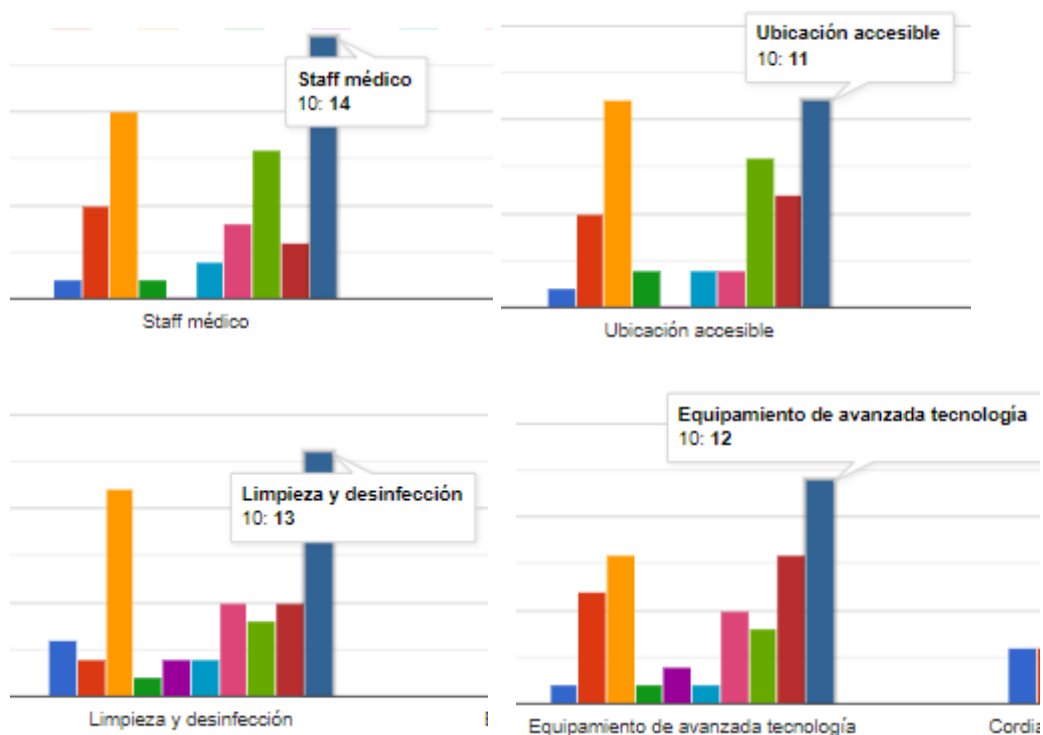
Frente a la pregunta, con qué seguro médico cuenta, la mayoría cuenta con un seguro particular y seguro social.



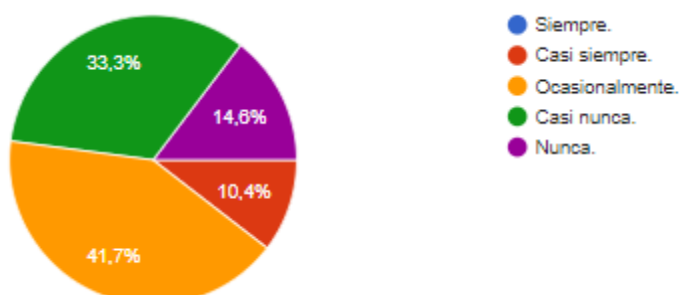
Ante la pregunta, que experiencia tuvo en su anterior cita, la mayoría respondió que muy buena:



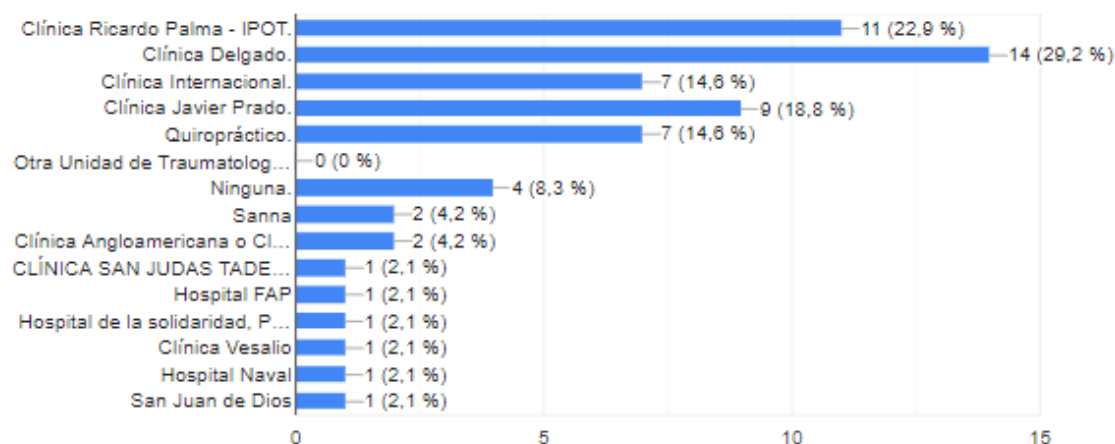
Ante la pregunta cómo valora el establecimiento de salud donde se atiende: los pacientes le dieron mayor importancia a: staff médico, ubicación accesible, limpieza y desinfección,



Frente a la pregunta si ha necesitado alquilar artículos ortopédicos, la mayoría respondió que ocasionalmente:



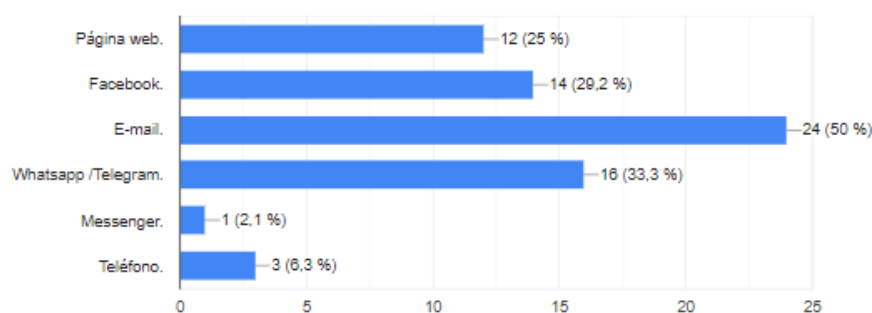
Ante la pregunta a que otro centro de salud hubiera acudido, la mayoría respondió que a la Clínica delgado y el IPOT:



Frente a la pregunta qué aspectos podrían mejorar, las respuestas más reiterativas fueron: puntualidad en la citas, equipamiento y venta de artículos ortopédicos:



Respecto de a través de qué medio le gustaría recibir publicidad sobre ortopedia y traumatología, la mayoría prefiere a través del e-mail:



12.10 Apéndice J. Ficha técnica encuestas a Clientes de IPOT

Ficha técnica encuestas a Clientes del IPOT (pacientes)

Dirección:

- Se invitará a los clientes del IPOT para que llenen una encuesta a través del aplicativo Google Forms.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la encuesta.
- A través de una invitación, se solicitará a cada participante que complete cada una de las preguntas mencionadas en la encuesta.
- Se emitirán los resultados de las encuestas.

Muestra:

- Muestreo tipo: No Probabilístico
- Tamaño de la muestra: 25 personas

Duración:

- 10 minutos aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- De manera virtual a través del aplicativo Google Forms.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la percepción actual que tienen los clientes respecto del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – IPOT. .

Desarrollo de la encuesta

Grupo de trabajo:

- María Del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Convocados:

- 25 Clientes del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología.

Guión:

Previo cordial saludo, actualmente estamos realizando un trabajo académico para mejorar el servicio que se le brinda a los pacientes del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología IPOT- Clínica Ricardo Palma.

Por ello, solicitamos su cooperación en el llenado de este breve cuestionario, el cual tomará aproximadamente 3 minutos de su tiempo y que será de mucha utilidad para nuestra finalidad. Toda la información se manejará con estricta confidencialidad.

Preguntas:

1.- Por favor, indique si usted ha sido atendido en el Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (IPOT) - Clínica Ricardo Palma, en los últimos 24 meses. Si su respuesta es Sí, continúe con la pregunta N° 2, si su respuesta es No, fin de la encuesta.

- ☐ Si
- ☐ No

2.- Por favor, indique su distrito de procedencia.

3.- ¿Cuál es su rango de edad?

- ☐ De 18 a 29 años
- ☐ De 30 a 45 años
- ☐ De 46 a 59 años
- ☐ De 60 a 75 años
- ☐ De 76 a más

4.- Califique usted las razones por las que eligió atenderse en los consultorios del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (IPOT) - Clínica Ricardo Palma? Donde 1 es lo menos importante y 10 es lo más importante.

FACTORES	CALIFICACIÓN
Staff médico	

Tarifa de la consulta
Consulta y procedimientos cubiertos por mi seguro
Facilidad de conseguir citas
Puntualidad en las citas
Ubicación accesible
Limpieza y desinfección
Equipamiento de avanzada tecnología
Cordialidad del personal de recepción
Seguridad
Venta de artículos de ortopedia

5.- ¿Con qué tipo de seguro médico cuenta? Puede marcar más de una alternativa.

- ☐ Seguro Social.
- ☐ Seguro Integral de Salud.
- ☐ EPS.
- ☐ Compañías de Seguros: Pacífico, Rímac, Mapfre u otros.
- ☐ Particular.
- ☐ Seguro Plan de Salud de la CPR.
- ☐ Ninguno.

6.- Marque cuáles sub-especialidades de ortopedia y traumatología se brindan en los consultorios del

IPOT - Clínica Ricardo Palma? Puede marcar más de una alternativa.

- ☐ Cadera
- ☐ Columna
- ☐ Pie y tobillo
- ☐ Mano
- ☐ Medicina deportiva
- ☐ Ortopedia infantil
- ☐ Otra _____?

7.- ¿De qué manera prefiere separar sus citas?

- ☐ Presencialmente.
- ☐ Por teléfono.
- ☐ Por la web.
- ☐ Por WhatsApp

8.- ¿Hay disponibilidad para separar citas en los consultorios del IPOT - Clínica Ricardo Palma?

- ☐ Siempre hay para el día que quiero.
- ☐ Casi siempre hay disponibilidad.
- ☐ Ocasionalmente hay disponibilidad.
- ☐ Casi nunca hay disponibilidad.
- ☐ Nunca hay disponibilidad.

9.- ¿Cómo percibe el trato del personal de recepción del IPOT - Clínica Ricardo Palma?

- ☐ Muy bueno.

- ☐ Bueno.
- ☐ Regular.
- ☐ Malo.
- ☐ Muy malo.

10.- ¿Se respeta la puntualidad y orden en su atención de consulta en el IPOT - Clínica Ricardo Palma?

- ☐ Si, siempre son puntuales.
- ☐ Casi siempre son puntuales.
- ☐ Algunas veces son puntuales.
- ☐ Casi nunca son puntuales.
- ☐ Nunca son puntuales.

11.- ¿Su historia clínica se encuentra disponible al llegar a su consulta?

- ☐ Siempre.
- ☐ Casi siempre.
- ☐ Ocasionalmente.
- ☐ Casi nunca.
- ☐ Nunca.

12.- ¿Ha necesitado adquirir/alquilar artículos ortopédicos?

- ☐ Siempre.
- ☐ Casi siempre.
- ☐ Ocasionalmente.
- ☐ Casi nunca.
- ☐ Nunca.

13.- ¿A qué otro centro de salud hubiera acudido, para la atención en ortopedia y traumatología?

Puede seleccionar más de una alternativa.

- ☐ Clínica Delgado.
- ☐ Clínica Internacional.
- ☐ Clínica Javier Prado.
- ☐ Quiropráctico.
- ☐ Otra unidad de traumatología de la URP.
- ☐ Otra _____?

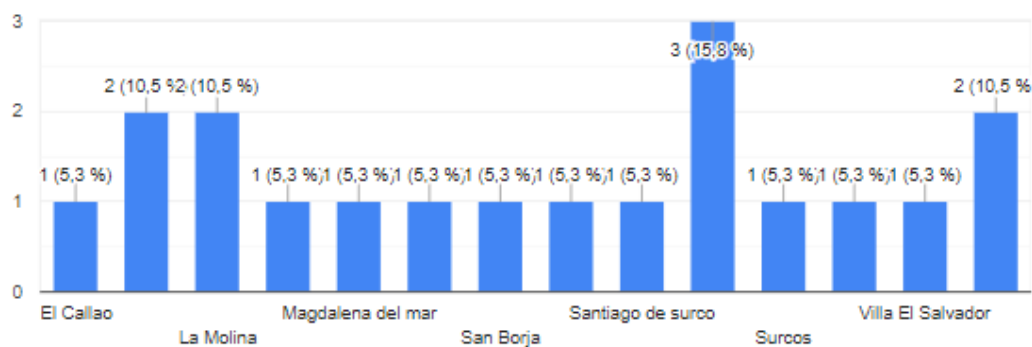
14. ¿Por qué eligió a su médico tratante en el IPOT - Clínica Ricardo Palma? Puede seleccionar más de una alternativa.

- ☐ Porque es reconocido a nivel país.
- ☐ Es muy competente y acertado.
- ☐ Me brinda explicación sobre mi diagnóstico y tratamiento.
- ☐ Se toma su tiempo en atenderme.
- ☐ Solo porque me lo recomendaron.
- ☐ Otra _____?

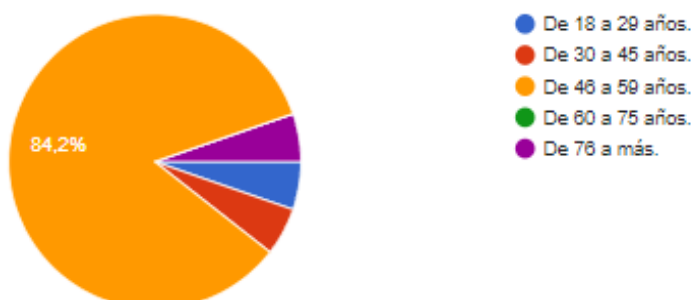
15. ¿Qué aspectos usted cree que se deberían mejorar en el Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología (IPOT) - Clínica Ricardo Palma?

Resultados de las encuestas:

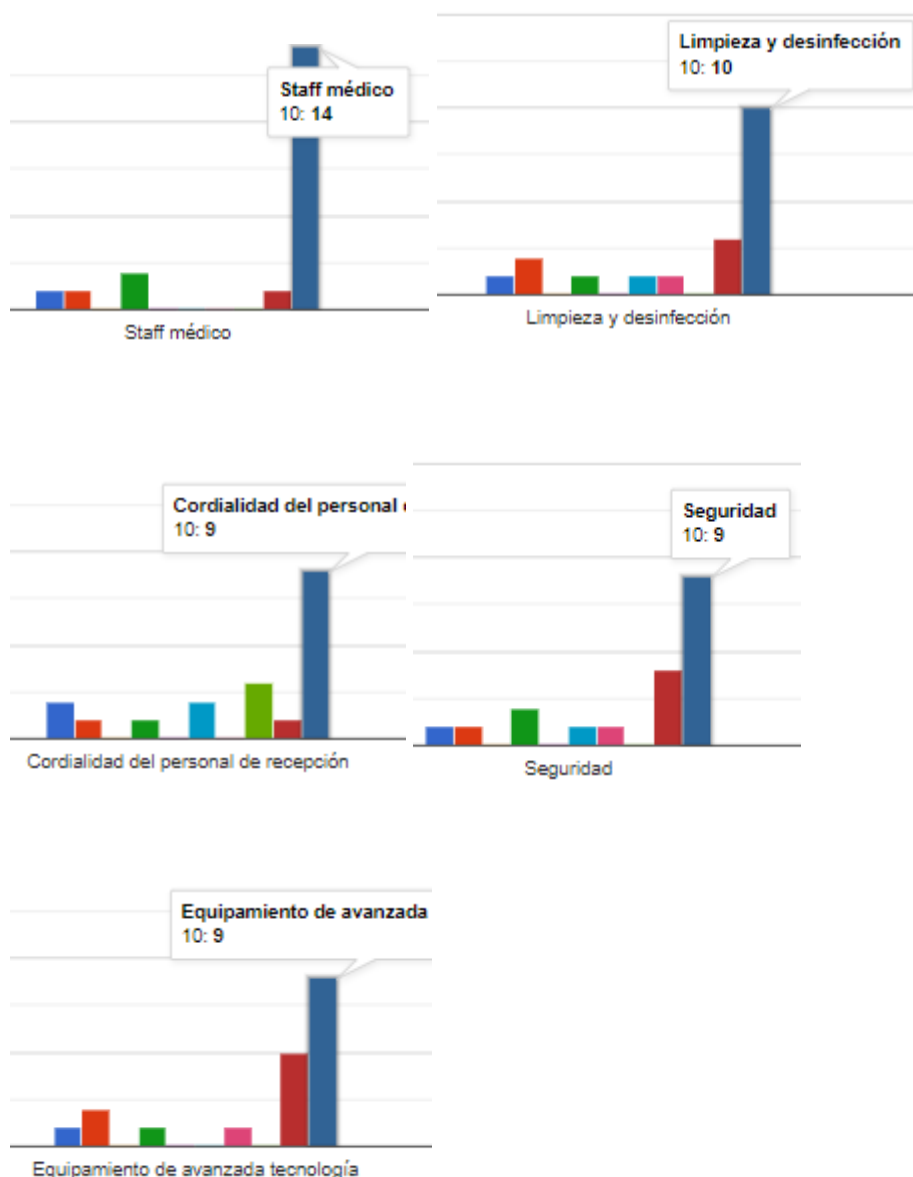
De la pregunta del distrito de procedencia, los resultados fueron diversos:



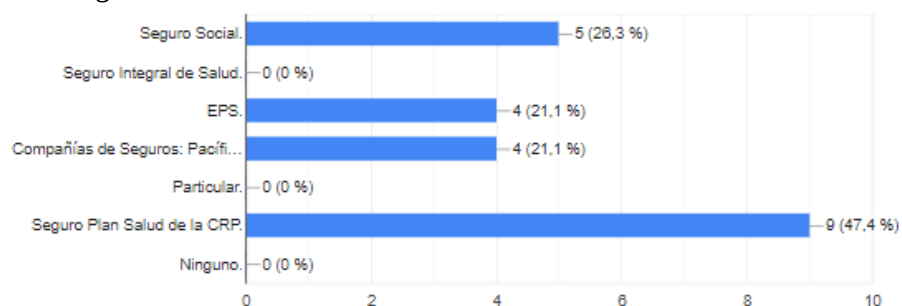
De la pregunta de rango de edad, la mayoría estaba comprendida entre 46 a 59 años



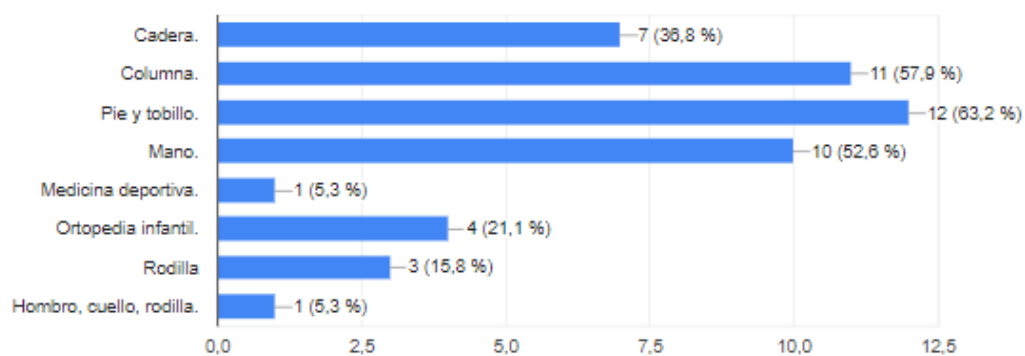
De la pregunta por qué eligió atenderse en el IPOT, los clientes le dieron la mayor importancia a: Staff Médico, Limpieza, cordialidad del personal y seguridad, y equipamiento de avanzada tecnología.



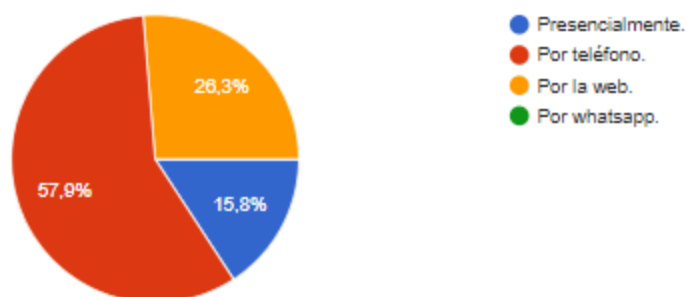
Ante la pregunta, con qué tipo de seguro cuenta, la mayoría de los clientes del IPOT cuentan con el seguro de la clínica Ricardo Palma



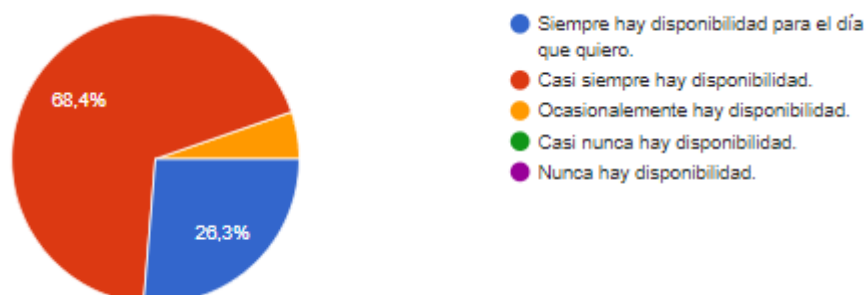
Ante la pregunta de cuáles son las sub especialidades que se brindan en los consultorios del IPOT, la más alta fue la de pie y tobillo, seguida por la de columna:



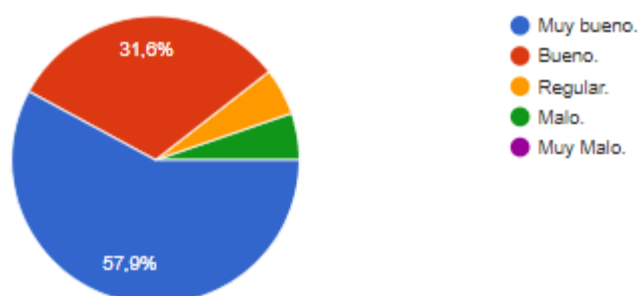
Ante la pregunta de qué manera prefiere sacar sus citas, la mayoría prefiere por teléfono



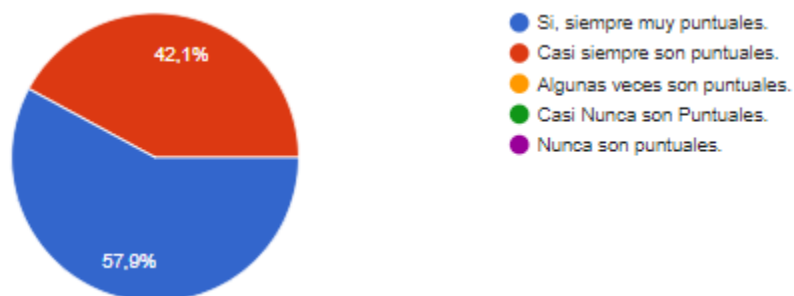
Frente a la pregunta si siempre hay disponibilidad para sacar sus citas, la respuesta fue en su mayoría que casi siempre:



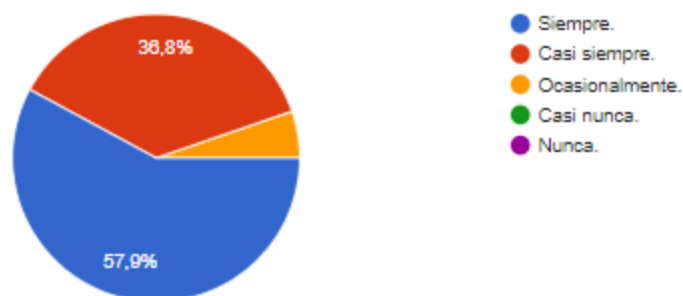
Respecto del trato del personal, las personas respondieron en su mayoría que el trato es muy bueno:



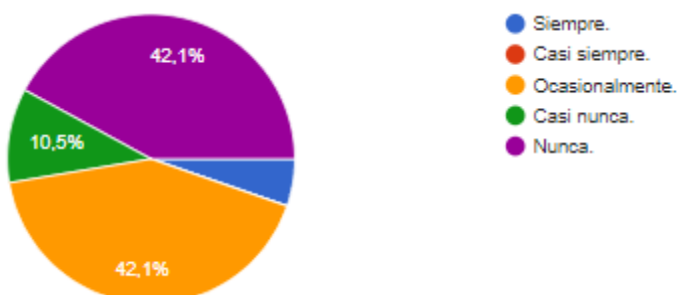
Respecto si se respeta la atención y la puntualidad de las citas, la mayoría respondió que si, siempre:



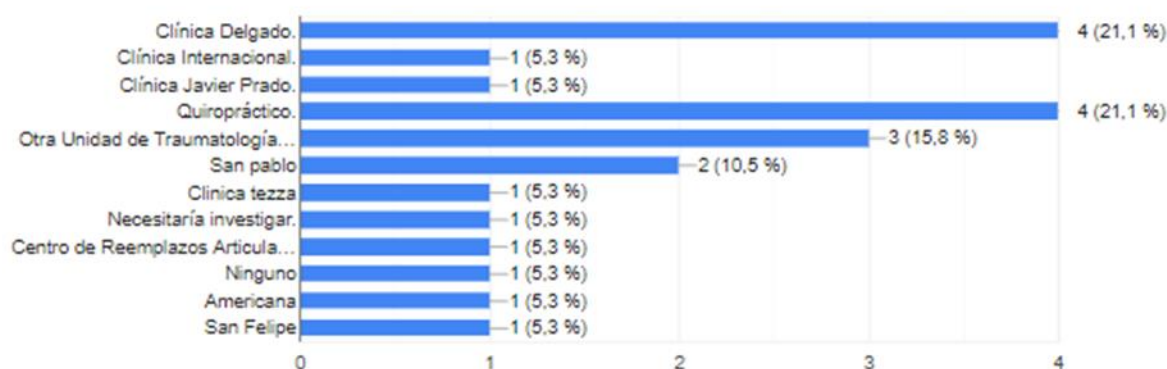
Respecto de si la historia clínica se encuentra disponible al llegar la consulta, la mayoría respondió que siempre:



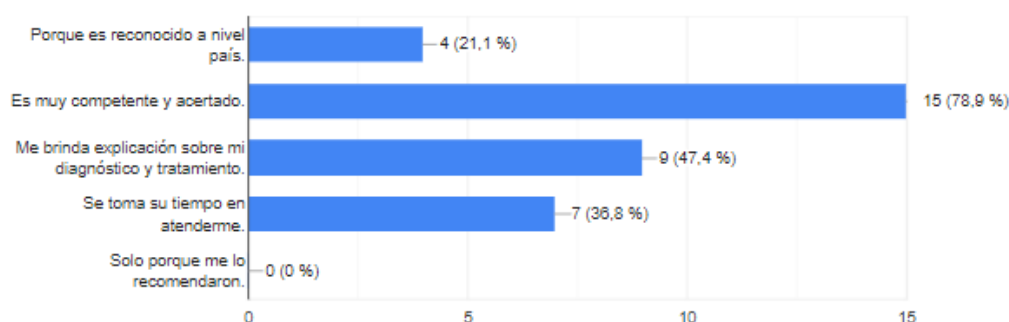
Frente a la pregunta si ha necesitado alquilar artículos ortopédicos, la mayoría respondió que ocasionalmente:



Respecto a la pregunta ¿A qué otro centro de salud hubiera acudido, para la atención en ortopedia y traumatología? La gran mayoría respondió que hubieran acudido a la Clínica Delgado seguido de un Quiropráctico, otra Unidad de Traumatología de la Clínica Ricardo Palma, San Pablo, Internacional y Javier Prado, entre otros.



Respecto la pregunta de por qué eligió su médico tratante, la mayoría de las respuestas fue porque es muy competente y acertado:



12.11 Apéndice K. Ficha técnica encuestas a médicos del IPOT

Ficha técnica encuestas a médicos del IPOT

Dirección:

- Se invitará a los médicos del IPOT para que llenen una encuesta a través del aplicativo Google Forms.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la encuesta.
- A través de una invitación, se solicitará a cada participante que complete cada una de las preguntas mencionadas en la encuesta.
- Se emitirán los resultados de las encuestas.

Muestra:

- Muestreo tipo: No Probabilístico
- Tamaño de la muestra: 24 personas

Duración:

- 08 minutos aproximadamente.

Lugar de la entrevista:

- De manera virtual a través del aplicativo Google Forms.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la percepción actual que tienen los médicos respecto del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología – IPOT.

Desarrollo de la encuesta

Grupo de trabajo:

- María del Carmen Delgado Rázuri
- Walther Christian Sánchez Alvarán
- Samuel Oscar Suzanne Balbi

Convocados:

- 24 médicos del Instituto Peruano de Ortopedia y Traumatología.

Guión:

Previo cordial saludo, somos alumnos de Postgrado de la USIL y actualmente estamos realizando un trabajo académico para conocer las fortalezas y debilidades de la institución en la que se encuentra laborando, a fin de plantear soluciones integradas y articuladas en un Plan Estratégico.

Por ello, solicitamos su cooperación en el llenado de este breve cuestionario, desde su punto de vista, el cual tomará aproximadamente 3 minutos de su tiempo y que será de mucha utilidad. Toda la información se manejará con estricta confidencialidad.

Preguntas:

1. ¿Cuál es la subespecialidad que domina?

- ☐ Mano
- ☐ Tobillo y pie
- ☐ Columna
- ☐ Cadera
- ☐ Rodilla
- ☐ Hombro
- ☐ Otra ¿Cuál?.....

2. ¿Trabaja también en otro establecimiento de salud?

- ☐ Tengo mi consultorio particular
- ☐ Trabajo en otra clínica
- ☐ Trabajo en hospital
- ☐ No. Solo en IPOT

3. ¿Cuenta con experiencia como docente en los últimos 3 años?

- ☐ Si
- ☐ No

4. ¿Cuál cree usted que es la competencia directa de IPOT?

- ☐ Centro de Reemplazos Articulares (Dr. Pastor)
- ☐ Clínica Delgado
- ☐ Clínica Internacional
- ☐ Clínica SANNA
- ☐ Otra ¿Cuál?.....

5. **¿Califique los factores clave de éxito que considera usted, debe tener cualquier centro de atención médica en Ortopedia y Traumatología? Donde 1 es muy bajo y 10 es muy alto.**

[illegible]

6. ¿Por favor califique las fortaleza del IPOT - Clínica Ricardo Palma? Donde 1 es muy bajo y 10 es muy alto.

[illegible]

7. ¿En qué favorece al IPOT la relación que tiene con la Clínica Ricardo Palma? (Puede marcar más de una respuesta).

- ☐ Marca e imagen.
- ☐ Apoyo de personal administrativo.
- ☐ Utilización de instalaciones: sala de operaciones y otros.
- ☐ Apoyo en marketing y captación de pacientes.
- ☐ Flujo de pacientes
- ☐ Nos mantiene actualizados y capacitados.
- ☐ No es favorable.
- ☐ Otros

8. ¿Qué es lo que más valora del IPOT. Donde 1 es muy bajo y 10 es muy alto

[illegible]

Comunicación con el paciente.										
Coordinación con el área administrativa y la gerencia.										
Planeamiento y dirección estratégica.										
Buena comunicación interna.										
Trabajo interdisciplinario										
Carga laboral										

9. ¿La historia clínica de los pacientes se encuentra disponible al llegar a su consulta?

- ☐ Siempre.
- ☐ Generalmente.
- ☐ A veces.
- ☐ Nunca.

10. ¿Qué prestigio tiene el IPOT en conjunto?

- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

11. Los implementos y materiales médicos en los tópicos están disponibles

- ☐ Materiales o insumos.
- ☐ Instrumental médico.
- ☐ Equipamiento.
- ☐ Bioseguridad.

12. ¿Cómo ha impactado la pandemia COVID-19 en su actividad? Puede marcar más de una respuesta.

- ☐ Equipos de bioseguridad
- ☐ Disminución de pacientes
- ☐ Disminución de cirugías
- ☐ Cambio de horarios
- ☐ Tele-consultas
- ☐ Otros

13. ¿Qué servicios complementarios hacen falta para el IPOT? Puede marcar más de una respuesta.

- ☐ Venta on-line de artículos ortopédicos
- ☐ Traumatología deportiva
- ☐ Ortopedia infantil
- ☐ Tratamiento geriátrico en traumatología

14. ¿En qué aspectos podría mejorar el IPOT a corto plazo (1 año)? Puede marcar más de una respuesta.

- ☐ Comunicación entre administración y staff médico
- ☐ Tiempo de atención al paciente
- ☐ Sistema de citas

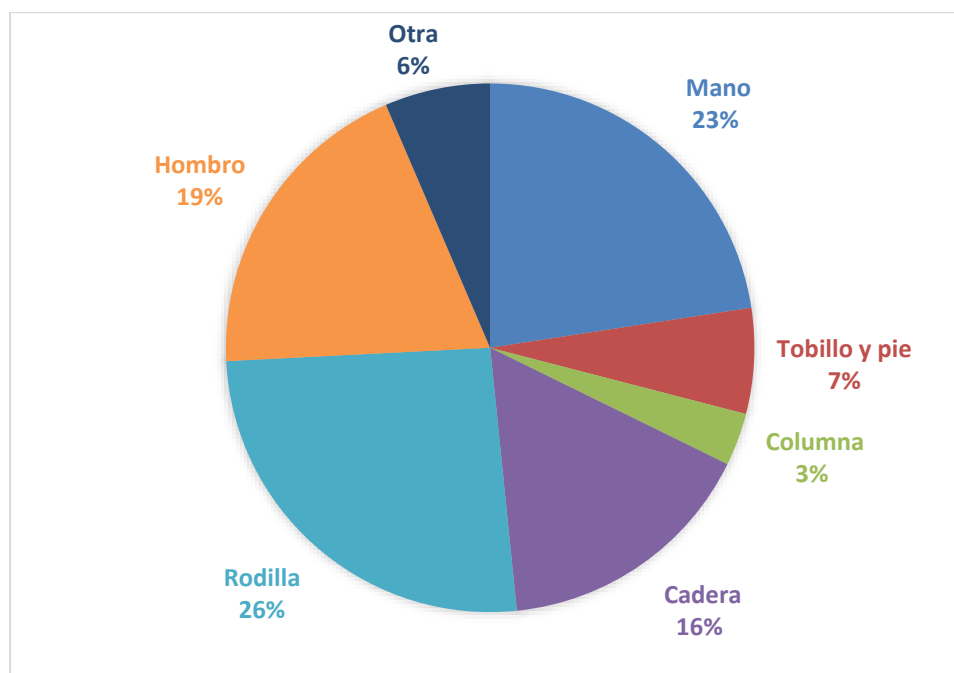
- ☐ Recepción de pacientes
- ☐ Tarifa de la consulta
- ☐ Staff médico: (rotar o cambiar)
- ☐ Procedimientos tópicos
- ☐ Procedimientos quirúrgicos
- ☐ Instalaciones
- ☐ Venta de artículos de ortopedia
- ☐ Adquisición de nueva tecnología

15. ¿Qué aspectos debería considerar el IPOT para mejorar su trabajo? Donde 1 es el menos importante y 10 es el más importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posibilidad de capacitarse.										
Liderazgo institucional adecuado.										
Reconocimiento.										
Mejores condiciones laborales.										
Mejor cultura organizacional.										
Posibilidad de capacitarse.										
Otro?										

Resultados de las encuestas:

De la pregunta cuál es la especialidad que domina, el porcentaje fue:



De la pregunta si trabaja en otro establecimiento de salud: El 50% trabaja en hospital, el 25% sólo IPOT y el 30% aparte de trabajar en el IPOT trabaja en otra clínica o consultorio particular.

De la pregunta si cuenta con experiencia como docente en los últimos 3 años, el 50% respondió positivamente.

Ante la pregunta, cuál cree usted que es la competencia directa de IPOT, el 66.6% respondió que el Centro de Reemplazos Articulares (Dr. Pastor) que funciona en la Clínica Ricardo Palma; además mencionaron otras clínicas en el siguiente orden: Clínica Internacional Clínica Delgado, Clínica Sanna Centro de Ortopedia Pediátrica.

Ante la pregunta califique los factores clave de éxito que considera usted, debe tener cualquier centro de atención médica en Ortopedia y Traumatología:

	Promedio
Staff médico de prestigio	8.4
Citas puntuales	8.3
Calidad de la atención	8.4
Ubicación accesible	7.2
Instalaciones seguras y desinfectadas	8.2
Equipamiento de avanzada tecnología	8.3
Otro?	8.3

Ante la pregunta de califique las fortalezas del IPOT – Clínica Ricardo Palma. Donde 1 es muy bajo y 10 es muy alto

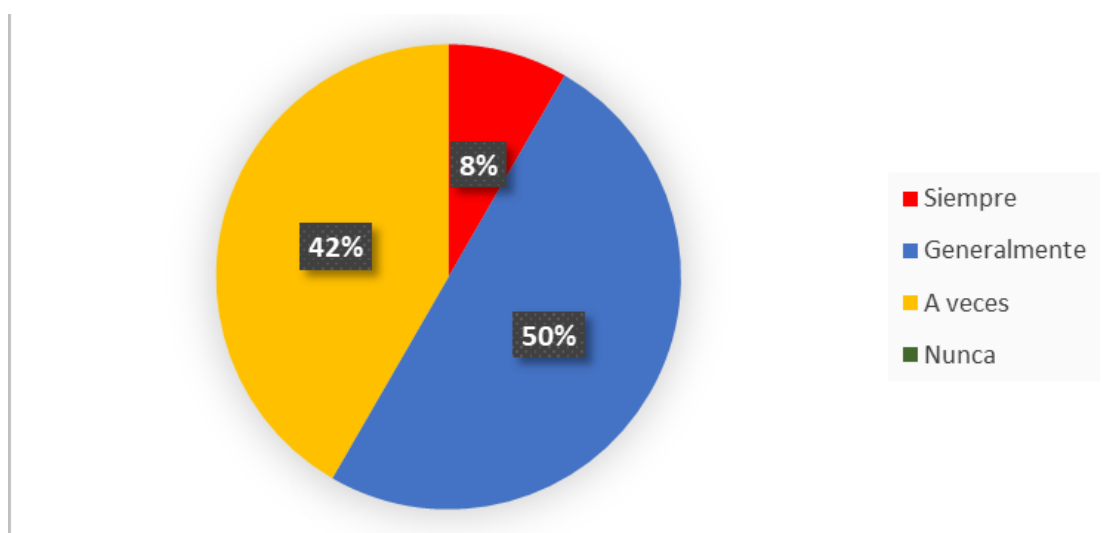
	Promedio
Staff médico de prestigio	7.6
Citas puntuales	7.8
Calidad de la atención	8.3
Ubicación accesible	8.4
Instalaciones seguras y desinfectadas	7.9
Equipamiento de avanzada tecnología	7.6

Frente a la pregunta en qué favorece al IPOT la relación que tiene con la Clínica Ricardo Palma: el 95% señaló que en marca e imagen; además señalaron que apoyo en marketing y captación de pacientes, seguido de utilización de instalaciones.

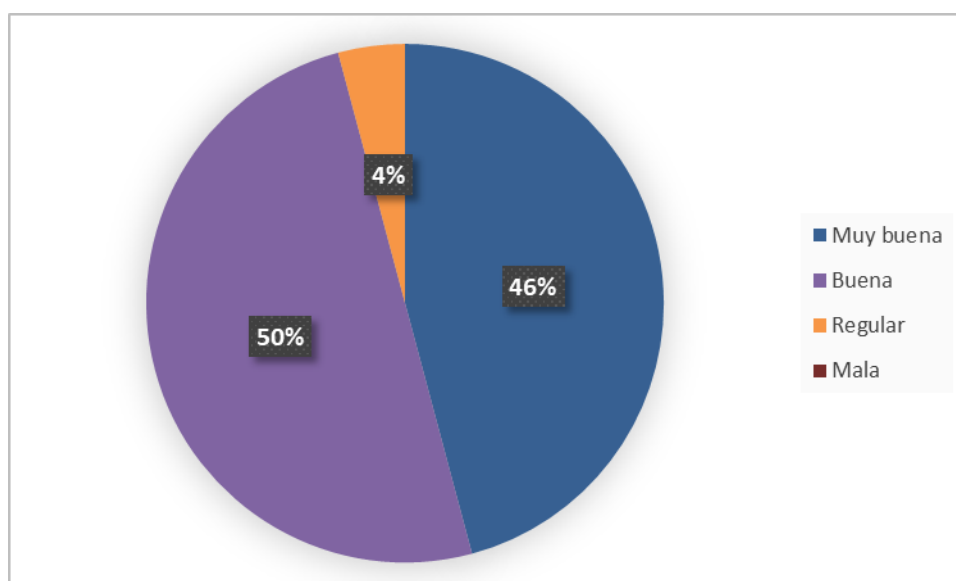
Respecto a la pregunta sobre qué es lo que más valora del IPOT. Donde 1 es muy bajo y 10 es muy alto, este fue el promedio de los puntajes:

Me siento cómodo profesionalmente	8.0
Hacen capacitación continua al personal.	5.2
Ambientes adecuados y bien implementados.	8.2
Formar parte de un equipo.	8.6
Comunicación con el paciente.	8.4
Coordinación con el área administrativa y la gerencia.	7.1
Planeamiento y dirección estratégica.	7.2
Buena comunicación interna.	7.5
Trabajo interdisciplinario	8.0
Carga laboral	7.9

Respecto si la historia clínica de los pacientes se encuentra disponible al llegar a su consulta:



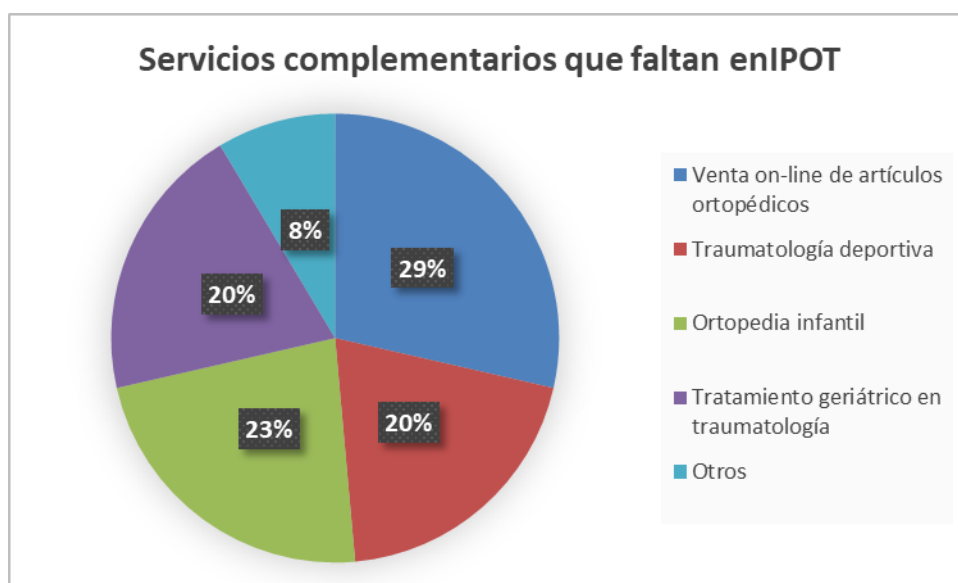
Frente a la pregunta qué prestigio tiene IPOT en su conjunto:



Respecto la pregunta si existe disponibilidad de implementos y materiales, la mayoría de las respuestas fue si existe disponibilidad de instrumental médico, materiales o insumos, bioseguridad, equipamiento.

Sobre la pregunta de cómo ha impactado la pandemia COVID-19 en su actividad, respondieron en el siguiente orden de prioridad: Disminución de pacientes, disminución de cirugías, limitación de atenciones, equipos de bioseguridad, cambios de horarios, teleconsultas.

Respecto a qué servicios complementarios hacen falta en IPOT se obtuvo lo siguiente:



Sobre la pregunta en qué aspectos podría mejorar el IPOT a corto plazo (1 año; la las respuestas fueron muy variadas: procedimientos tópicos, comunicación entre administración y staff médico, tiempo de atención al paciente, tiempo de atención al paciente, sistema de citas, recepción de pacientes, tarifas de consultas, procedimientos quirúrgicos, adquisición de nueva tecnología, instalaciones, venta de artículos de ortopedia.

Sobre la pregunta qué aspectos debería considerar el IPOT para mejorar su trabajo, el promedio de las respuestas fue el siguiente:

Posibilidad de capacitarse.	7.7
Liderazgo institucional adecuado.	7.9
Reconocimiento.	8.0
Mejores condiciones laborales.	8.2
Mejor cultura organizacional.	8.2