



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios - Executive MBA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PATÓLOGOS ESPECIALIZADOS S.A.C. PARA LOS AÑOS 2021-2025

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios - Executive MBA**

SERGIO MARTIN DONAYRE CONTRERAS

TONY PAUL HILARIO MACEDO

JULIO CESAR SILVA VILLANUEVA

Asesor:

**Mg. Flor Elvira Rios Rivero
(0000-0002-6323-9954)**

**Lima - Perú
2022**

Dedicatoria

A mis padres Ana y José, por su apoyo incondicional durante cada etapa de mi vida.

Sergio Donayre

A mis padres, mi amada esposa y mis hijos, quienes me animan cada día a seguir
esforzándome.

Tony Hilario

A mis padres, mi hermano, mi esposa y mis hijos, quienes son mi inspiración de cada
día y que gracias a su comprensión y apoyo se hizo posible la realización de este trabajo.

Julio Silva

Agradecimientos

A nuestra asesora Flor Ríos por su apoyo y paciencia en cada etapa del desarrollo del presente trabajo.

A la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola y todos los representantes de esta casa de estudios, que siempre ofrecieron su disponibilidad a apoyarnos.

A la empresa Patólogos Especializados S.A.C. por confiar en nosotros para la realización de este trabajo.

Y a todas las personas que nos han brindado su tiempo, conocimiento y paciencia.

Tabla de Contenido

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Tabla de Contenido	iv
Índice de Figuras	x
Índice de Tablas	xi
Resumen.....	xv
Introducción	17
Capítulo 1: Descripción de la Empresa y el Negocio	19
1.1. Generalidades	19
1.1.1. Antecedentes	19
1.1.2. Determinación del problema u oportunidad	21
1.1.3. Justificación del Proyecto	21
1.1.4. Objetivo general y objetivos específicos	22
1.1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	22
1.2. La Empresa.....	23
1.2.1. Historia de la empresa.....	23
1.2.2. Contexto geográfico en el que opera	24
1.2.3. Industria en la que compete	24
1.2.4. Descripción del modelo de negocio	24
1.3. Situación actual	26

1.3.1.	Estrategia actual de la empresa	26
1.3.2.	Ciclo de vida de los productos	27
1.3.3.	Ciclo de vida de la empresa	27
1.3.4.	Descripción de la organización	28
1.3.5.	Descripción de la cultura organizacional	28
1.3.6.	Misión, visión y valores actuales	29
1.3.6.1.	Visión	29
1.3.6.1.1.	Visión actual de la empresa	29
1.3.6.1.2.	Análisis de la visión actual	29
1.3.6.1.3.	Matriz de la visión propuesta para la empresa	30
1.3.6.1.4.	Visión propuesta	31
1.3.6.2.	Misión.....	31
1.3.6.2.1.	Misión actual de la empresa.....	31
1.3.6.2.2.	Análisis de la misión actual	31
1.3.6.2.3.	Elementos de la misión propuesta para la empresa	32
1.3.6.2.4.	Misión propuesta.....	32
1.3.6.3.	Valores	33
1.3.6.3.1.	Valores actuales de la empresa	33
1.3.6.3.2.	Análisis de los valores actuales.....	33
1.3.6.3.3.	Elementos de los valores propuestos para la empresa	34
1.3.6.3.4.	Valores propuestos.....	34
1.3.6.4.	Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	35
1.3.7.	Situación de mercado	36
1.3.8.	Situación financiera	37
Capítulo 2:	Análisis del Entorno.....	40

2.1.	Tendencias de las variables del entorno	40
2.1.1.	Análisis Político-Gubernamental	40
2.1.2.	Análisis Económico	40
2.1.2.1.	PBI.....	40
2.1.2.2.	Inflación	42
2.1.2.3.	Tipo de cambio.....	43
2.1.2.4.	Desempleo.....	44
2.1.2.5.	Otras variables relevantes.....	44
2.1.3.	Análisis Legal	45
2.1.4.	Análisis Cultural	47
2.1.5.	Análisis Tecnológico	48
2.1.6.	Análisis Ecológico	49
2.2.	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	50
2.3.	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.....	51
2.4.	Oportunidades y Amenazas.....	53
2.5.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	53
2.6.	Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	54
2.7.	Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	57
2.7.1.	Amenaza de productos sustitutos.....	57
2.7.2.	Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....	57
2.7.3.	Poder de negociación de los clientes	58
2.7.4.	Poder de negociación de los proveedores	58
2.7.5.	Rivalidad entre las empresas establecidas	59
2.8.	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	59

2.9.	Análisis del grado de atractividad de la industria	60
2.10.	Matriz de Perfil Competitivo MPC	61
Capítulo 3: Análisis Interno		62
3.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	62
3.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	63
3.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	63
3.4.	Determinar las competencias de la empresa	65
3.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	68
3.6.	Fortalezas y Debilidades	70
3.7.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	71
Capítulo 4: Objetivos y Selección de Estrategia.....		73
4.1.	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	73
4.1.1.	Objetivos Estratégicos	73
4.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos	73
4.2.	Diseño y formulación de estrategias	74
4.2.1.	Modelo Océano Azul	74
4.2.1.1.	Lienzo de la estrategia actual de la empresa	75
4.2.1.2.	Lienzo de la estrategia de la industria	75
4.2.1.3.	Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).....	76
4.2.1.4.	Lienzo de la nueva estrategia considerada	77
4.2.2.	Matrices de formulación de estrategias.....	77
4.2.2.1.	Matriz FODA	77

4.2.2.2. Matriz PEYEA	80
4.2.2.3. Matriz Interna Externa	82
4.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group	82
4.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.....	84
4.3. Resumen de las Estrategias Formuladas	85
4.4. Método Factores Estratégicos Claves	88
4.4.1. Criterios de selección.....	88
4.4.2. Matriz de selección	88
4.5. Método de Escenarios	89
4.5.1. Descripción de escenarios considerados	89
4.5.2. Comparación de estrategias con escenarios.....	90
4.6. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	91
4.7. Descripción de estrategia seleccionada	94
4.8. Descripción de estrategia contingente.....	95
Capítulo 5: Implantación de la Estrategia y Control.....	96
5.1. Mapa de la Estrategia	96
5.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	97
5.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	98
5.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos	99
5.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)	
Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento	101
5.6. Responsable de cada una de las iniciativas	106

5.7.	Presupuesto de cada una de las iniciativas	107
5.8.	Cronograma de cada una de las iniciativas	111
5.9.	Evaluación Cualitativa	112
5.9.1.	Criterios de Evaluación.....	112
5.9.2.	Comparación de la estrategia con los criterios	112
5.10.	Evaluación Financiera de la Estrategia	114
5.10.1.	Proyección de estados financieros (situación actual y de nueva estrategia)....	114
5.10.2.	Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	116
5.10.3.	Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).....	121
5.10.4.	Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	123
5.10.5.	Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)	124
5.10.6.	Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	126
	Conclusiones y recomendaciones	131
	Referencias.....	134
	Anexos	138

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de negocio Canvas de la empresa	25
Figura 2 Ciclo de vida del producto de la empresa de 2006 a 2019	28
Figura 3 Inflación – Variación porcentual últimos 12 meses	42
Figura 4 Bienes y servicios del IPC sin alimentos y energía en el año 2020	43
Figura 5 Población ocupada por condición de vulnerabilidad y pobreza monetaria, según ramas de actividad, 2019.....	45
Figura 6 Lienzo de la estrategia actual de la empresa	75
Figura 7 Lienzo de la estrategia actual de la industria.....	76
Figura 8 Lienzo de la nueva estrategia considerada	77
Figura 9 Lienzo de la nueva estrategia considerada	81
Figura 10 Matriz Interna Externa de la empresa.....	82
Figura 11 Matriz BCG de la empresa	83
Figura 12 Matriz de la Gran Estrategia de la empresa.....	85
Figura 13 La Matriz de Ansoff	94
Figura 14 Mapa estratégico de la empresa.....	96
Figura 15 Relación de cada perspectiva y objetivos	97
Figura 16 Utilidad Neta, Situación Actual.....	118
Figura 17 Utilidad neta, situación nueva estrategia	120

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis Horizontal 2017 – 2020 de la empresa	26
Tabla 2 Estados financieros 2017 – 2020 de la empresa	27
Tabla 3 Análisis de la visión actual	29
Tabla 4 Matriz de la visión propuesta.....	30
Tabla 5 Análisis de la misión actual	31
Tabla 6 Matriz de la misión propuesta.....	32
Tabla 7 Valores actuales de la empresa	33
Tabla 8 Análisis de los valores actuales de la empresa	34
Tabla 9 Valores propuestos.....	35
Tabla 10 Alineamiento de visión, misión y valores propuestos	35
Tabla 11 Exámenes de laboratorio por servicios	36
Tabla 12 Ventas netas 2017 – 2020	37
Tabla 13 Ventas netas por grupos de clientes 2017 – 2020.....	37
Tabla 14 Gastos de administración y ventas 2017 – 2020.....	38
Tabla 15 Rubro activos análisis horizontal 2017 – 2020.....	38
Tabla 16 Rubro pasivos análisis horizontal 2017 – 2020	39
Tabla 17 PBI por sectores económicos del 2018 al 2020 (variaciones porcentuales reales)...	41
Tabla 18 Tasas de Empleo Nacional del año 2018 a 2020 (miles de personas)	44
Tabla 19 Impacto en clientes y proveedores de las variables del entorno	50
Tabla 20 Efecto en la empresa de las variables del entorno	52
Tabla 21 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	53
Tabla 22 Nivel de atractividad de la amenaza de productos sustitutos.....	57
Tabla 23 Nivel de atractividad del riesgo de ingreso de competidores potenciales	58

Tabla 24 Nivel de atraktividad del poder de negociaci3n de los clientes	58
Tabla 25 Nivel de atraktividad del poder de negociaci3n de los proveedores.....	59
Tabla 26 Nivel de atraktividad de la rivalidad entre las empresas establecidas	59
Tabla 27 Matriz de atraktividad de las cinco fuerzas de Porter	59
Tabla 28 An3lisis del grado de atraktividad de la industria	60
Tabla 29 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	61
Tabla 30 Fortalezas y debilidades de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	62
Tabla 31 Cuadro comparativo de las actividades de la cadena de valor.....	64
Tabla 32 Competencias distintivas y puntos de mejora de 3reas funcionales	65
Tabla 33 Competencias complementarias de la empresa	67
Tabla 34 An3lisis VRIO de la empresa.....	68
Tabla 35 Matriz de evaluaci3n de los factores internos (EFI).....	71
Tabla 36 Objetivos estrat3gicos de la empresa	73
Tabla 37 An3lisis de la situaci3n actual de la empresa.....	74
Tabla 38 Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la empresa	76
Tabla 39 Matriz FODA de la empresa.....	78
Tabla 40 Factores que forman parte de la matriz PEYEA de la empresa.....	80
Tabla 41 Indicadores Financieros a3o 2019 de la empresa	81
Tabla 42 Datos para elaborar la Matriz BCG de la empresa	83
Tabla 43 Resumen de estrategias de la matriz FODA	85
Tabla 44 Resumen de estrategias de la matriz PEYEA	86
Tabla 45 Resumen de estrategias de la matriz IE	86
Tabla 46 Resumen de estrategias de la matriz BCG.....	87
Tabla 47 Resumen de estrategias de la matriz MGE	87
Tabla 48 Recopilaci3n de las estrategias	87

Tabla 49 Matriz de selección de la estrategia	88
Tabla 50 Comparación de las estrategias con los escenarios alternos	90
Tabla 51 Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	92
Tabla 52 Objetivos del mapa estratégico de la empresa	98
Tabla 53 Indicadores del mapa estratégico de la empresa	98
Tabla 54 Metas de cada objetivo específico del mapa estratégico	100
Tabla 55 Iniciativas para cada uno de los objetivos específicos del mapa estratégico	102
Tabla 56 Detalle de iniciativas de la perspectiva cliente	103
Tabla 57 Detalle de iniciativas de la perspectiva procesos internos	104
Tabla 58 Detalle de iniciativas de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	105
Tabla 59 Responsables de las iniciativas	106
Tabla 60 Presupuesto de administración.....	107
Tabla 61 Presupuesto de Operaciones	108
Tabla 62 Presupuesto del plan comercial.....	109
Tabla 63 Presupuesto consolidado.....	111
Tabla 64 Cronograma de implementación.....	111
Tabla 65 Matriz Rumelt	113
Tabla 66 Estado de resultados del 2017 al 2020.....	115
Tabla 67 Estado de situación financiera del 2017 al 2020.....	116
Tabla 68 Estado de resultados proyectado del 2021 al 2025	117
Tabla 69 Componentes principales del estado de resultados sin estrategia.....	118
Tabla 70 Ratios de gestión sin estrategia	118
Tabla 71 Estado de resultados proyectado en la situación de nueva estrategia.....	119
Tabla 72 Componentes principales del estado de resultados proyectados con estrategia	120
Tabla 73 Ratios de gestión operativa proyectados con estrategia.....	120

Tabla 74 Estado de situación financiera, situación actual	121
Tabla 75 Estado de situación financiera, nueva estrategia	122
Tabla 76 Flujo de caja, situación actual.....	123
Tabla 77 Flujo de caja, nueva estrategia.....	124
Tabla 78 Flujo de efectivo, situación actual	125
Tabla 79 Flujo de efectivo, situación nueva estrategia	125
Tabla 80 Ratios financieros, situación actual	127
Tabla 81 Ratios Financieros, nueva estrategia.....	127
Tabla 82 Cálculo del Costo de Capital Real – Método Damodaran	128
Tabla 83 Cálculo del COK – Modelo CAPM.....	128
Tabla 84 Cálculo del VAN con flujo de caja.....	129
Tabla 85 Cálculo del VAN con flujo de efectivo	129
Tabla 86 Cálculo del TIR con la nueva estrategia	130

Resumen

Patólogos Especializados S.A.C., es una empresa de quince años de antigüedad que brinda el servicio de realizar diagnósticos médicos en la rama de la patología. Durante los últimos años, esta empresa ha venido creciendo en operaciones y producción, por lo que, es necesario la elaboración de un plan estratégico que le permita seguir desarrollándose de manera sostenible.

Se estima un ligero crecimiento de la demanda de requerimientos de diagnósticos en patología, y con ello, la oportunidad de crecimiento de Patólogos Especializados S.A.C. El servicio que ofrece la empresa no tiene sustitutos y las barreras de entrada son altas, y el punto a destacar en la empresa es la confianza que ofrece en sus servicios dado que cuenta con el apoyo de tres médicos patólogos de muchos años de experiencia y con distintas especialidades que se complementan para ofrecer una mayor variedad de diagnósticos en la rama de patología. También, se determinó puntos por mejorar en la empresa, como el uso de equipos antiguos de laboratorio que demoran la entrega de resultados, el bajo seguimiento a los flujos de entrada y salida de dinero y el no contar con un plan de marketing que resalte las fortalezas en la empresa.

La empresa destaca por la atención eficiente de las muestras patológicas y la confianza de estos resultados, el cual, impulsa el crecimiento del mercado.

Del análisis realizado, se determinó que la estrategia de penetración de mercado es la más conveniente para la empresa, y en la cual, se determinaron las iniciativas, que, en su conjunto, resuelven los problemas identificados en la empresa. Las iniciativas principales son la de adquirir nuevos equipos de laboratorio, mejorar la organización de la empresa, mejora en tiempos de entrega de resultados, implementar el control de gastos y posibles desviaciones productivas e implementar servicios de postventa.

La implementación del plan estratégico alcanzará la suma de S/ 384,884 en gastos durante los 5 años de duración del plan, con un estimado de S/ 106,950 en gastos de administración, S/ 115,934 en gastos operaciones y S/ 162,000 en gastos comerciales. Este plan está enfocado en la consolidación frente a los clientes, mayor atención de clientes y la gestión administrativa, que permita en un corto plazo ubicar a la empresa en un nivel de crecimiento constante sin descuidar los potenciales mercados relacionados al rubro del negocio.

Finalmente, como resultado de evaluación financiera del presente plan estratégico, se calculó el valor actual neto (VAN) de S/ 127,310 y tasa interna de retorno (TIR) de 45.03%, los cuales representan un resultado positivo para la empresa y de ahí, la recomendación de su implementación dado los beneficios que este genera.

Introducción

El presente plan estratégico se encuentra desarrollado en cinco capítulos, a través de los cuales se logró determinar su viabilidad, sustentado por el análisis de los factores externos e internos de la industria de laboratorios clínicos de patología.

En el capítulo 1 se describen los antecedentes históricos de la empresa, y su situación actual, es decir, la descripción del modelo de negocio, su estrategia, su estructura organizacional, ciclo de vida de la empresa y de sus productos, sus principales competidores, su misión, visión y valores, la situación del mercado y la situación financiera.

En el capítulo 2 se describe y analiza el entorno operacional de la empresa a nivel macro y micro, entre los que se incluyen el ámbito político, económico, normativo, cultural, tecnológico y ecológico. Finalmente, como resultado del análisis, se identifican las oportunidades y amenazas para la empresa.

En el capítulo 3 se describe y analiza el entorno actual de la empresa, es decir, su estructura, las áreas que la conforman, sus sedes, y, además, el estado de ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja. Finalmente, como resultado del análisis, se identifican sus fortalezas y debilidades, y con ello, los recursos, competencias y ventajas competitivas que pueden adoptar o mejorar.

En el capítulo 4 se formulan los objetivos para la empresa, los cuales, se sustentan en base al análisis del entorno e interno realizados en los capítulos anteriores. Luego, se determinan las estrategias posibles y se selecciona la mejor estrategia. Finalmente, se realiza el análisis de contingencias.

En el capítulo 5 se describe la mejor estrategia que se eligió en el capítulo anterior. Se plantean posibles modificaciones a la estructura organizacional de la empresa, procedimientos, y aquellos que se identifiquen convenientes para la implementación del plan.

Se incluye, además, el análisis económico de implementación del plan sugerido, así como la evaluación de su impacto.

Por último, se presentan en las conclusiones los principales resultados obtenidos en la investigación y, además, las recomendaciones a la empresa para la implementación del plan.

Capítulo 1: Descripción de la Empresa y el Negocio

1.1. Generalidades

1.1.1. Antecedentes

En la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE), la exministra de Salud, Patricia García, indicó que, en cuanto al sistema de salud en el Perú, se vienen arrastrando problemas estructurales como un sistema ineficiente, servicios de baja calidad, personal insuficiente e infraestructura obsoleta, que requiere transformarse para el siglo XXI. (El Comercio, 2016).

En Perú, al 68.05% de pacientes de consulta externa de los establecimientos de salud se les indicó la realización de algún tipo de examen de laboratorio. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

El Statistics Marketing Research Consulting sostiene que, el mercado global de servicios de laboratorio clínico, que incluye las regiones de América del Norte, Europa, Asia Pacífico, Oriente Medio, África y Sudamérica, alcanzará los USD \$333 mil millones de dólares para 2023, con una tasa de crecimiento anual del 7.1 %. (El Hospital, 2019).

En Perú, el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) lanzó un Programa de Acreditación de Laboratorios Clínicos que busca mejorar la calidad en el servicio y que estos, sean más confiables en sus resultados. (INACAL, 2017).

A la fecha, están acreditados RyR Patólogos Asociados S.A.C., Synlab Perú S.A.C. y el Centro Nacional de Salud Pública del Instituto Nacional de Salud. (INACAL, 2022).

Se mencionan las investigaciones de ámbito internacional relacionados:

- a) Mendoza (2018), en su proyecto de investigación “Propuesta para la creación de un laboratorio clínico especializado en la Clínica Santiago de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador” señala que, por necesidad de la población, se requiere un servicio de laboratorio clínico. Se analizó la demanda

actual y determinó su factibilidad técnica, organizacional y financiera. Se obtuvo que, el 83.90% de los usuarios utilizarían dicho servicio. Se prevé implementar 483 exámenes, estimando ingresos anuales de USD 720 900 y la generación de empleo de 25 plazas. Se obtuvo un VAN de USD 3 765.77, una TIR de 36.65% y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años.

- b) Vargas (2017), en su investigación “Definición del rol de las TI para laboratorios clínicos como apoyo al proceso de certificación de calidad”, evaluó la tecnología utilizada en laboratorios clínicos de la ciudad de Quito y aplicación de la Norma ISO 9001:2008. Concluyó en el uso de sistemas de información para laboratorios clínicos LIS y sistemas de administración de calidad QMS.
- c) Cortes y Chaux (2019) en su trabajo de grado “Modelo de gestión de costos para el servicio de laboratorio clínico de la ESE Hospital San Antonio de Timaná” en el departamento de Huila, Colombia. Señalaron que, es vital establecer un sistema de gestión de costos para optimizar el uso de recursos, buscando tener una ventaja competitiva con respecto a otras instituciones.

Entre las referencias de carácter nacional se tiene:

- a) Blanco et al. (2019) en su trabajo de investigación “Plan de Negocio Creación de un Laboratorio Clínico denominado Lab Medic”, identificaron en Cusco, alta insatisfacción del cliente y alta demanda que no es atendida y evaluaron crear un laboratorio clínico que atendiera estos problemas. Obtuvieron que, con una inversión de S/ 240,293.00, se lograría un VANE de S/ 73,573.73, VANF de S/ 40,362.33, TIRE de 22.59 % y TIRF de 26.30%.
- b) Domínguez (2019), en su investigación “Plan de negocios para la implementación de un laboratorio clínico en San Juan de Lurigancho – Lima”, analizó la situación de laboratorios clínicos en Lima y estimó su mercado potencial y su estrategia de

captación. Se obtuvo un VAN de S/ 132,475, TIR de 28% y COK de 15.22%.

- c) Gallo et al. (2016) en su trabajo de investigación “Plan de negocio para la creación e internacionalización de un laboratorio biomolecular: Proyecta BM”, evaluaron la factibilidad de brindar el servicio de laboratorios biomoleculares para atender el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades no transmisibles a escala industrial. Determinaron que, manteniendo operaciones desde Perú, Ecuador es un mercado propicio, por distancia y bajos costos de mano de obra. Concluyeron que, con una inversión de USD 550 000, un VAN de USD 547 000, y una TIR de 64%.

1.1.2. Determinación del problema u oportunidad

Del estudio realizado, se ha denotado una demanda constante en lo que respecta a la realización de exámenes en patología, y que, para diferenciarse de la competencia, se prioriza el intelecto en los médicos y la confianza ganada por experiencia y resultados.

Al respecto, la empresa Patólogos Especializados S.A.C., cuenta con médicos de calidad, pero no aprovechan debidamente esta cualidad en el marketing que realizan, además, se detectó puntos débiles en administración, como el no contar con una persona especializada en dicho campo, desorden en la contabilidad (libros contables desactualizados), poco control de gastos e ingresos, página web con posibilidades de mejora, entre otros.

Así, la empresa debe tomar medidas a los problemas identificados sin perder el enfoque en su misión, visión y valores empresariales y que permitan destacar en el sector y a la vez, obtener mejores resultados financieros y en el servicio que ofrecen.

1.1.3. Justificación del Proyecto

Justificación Empresarial

El presente trabajo se justifica por el requerimiento de Patólogos Especializados S.A.C., empresa que necesita diseñar e implementar un plan estratégico que la dirija a su

sostenibilidad en el tiempo.

El plan estratégico buscará ayudar a sus directivos a mejorar la gestión de la empresa y alcanzar sus objetivos, buscando mayor rentabilidad, aprovechando mejor los recursos disponibles y buscando mejorar el grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

Justificación Académica

El presente trabajo permitirá a sus autores aplicar los conocimientos adquiridos en cada una de las materias de la maestría, y servirá de referencia a investigadores en el sector.

1.1.4. Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general

Establecer estrategias con la finalidad de incrementar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad de la empresa Patólogos Especializados S.A.C. en un horizonte de cinco años.

Objetivos específicos

- a) Analizar el mercado de pruebas clínicas de patología en el Perú.
- b) Realizar el diagnóstico situacional de la empresa (procesos internos y externos).
- c) Diseñar las estrategias financieras, administrativas y operativas para la empresa.
- d) Realizar la evaluación económica de la implementación del plan estratégico y determinar su viabilidad.

1.1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances

El alcance es el diseño del plan estratégico para la empresa Patólogos Especializados S.A.C. para los años 2021 al 2025, empresa que realiza diagnósticos en patología. Dicho planeamiento describe las principales estrategias que la empresa deberá ejecutar para aumentar la rentabilidad de la empresa y hacerla sostenible en el tiempo.

Limitaciones

Las principales limitaciones identificadas son las siguientes:

- a) Dependencia de información de la competencia, dado que la información obtenida podría ser muy limitada.
- b) Dependencia de opiniones de expertos, dado que la información podría ser de gran incertidumbre en el contexto nacional por la pandemia del COVID-19.
- c) Acceso a fuentes de información físicas limitadas por la pandemia del COVID-19, y, además, limitaciones de acceso a reuniones con expertos del sector.

1.2. La Empresa

1.2.1. Historia de la empresa

La empresa Patólogos Especializados S.A.C. identificada con el RUC 20503946891, se dedica a realizar servicios médicos y fue creada en enero de 2006, nace con el objetivo de atención de la demanda de diagnósticos especializados en anatomía patológica oncológica y cuenta con médicos patólogos sub especializados en patología oncológica, con experiencia en patología tumoral de la mama, cabeza y cuello, sistema nervioso central, piel, pulmón y hematopatología, entre otros. (Patólogos Especializados S.A.C., 2019).

La empresa cuenta con un local alquilado en San Borja, en la Calle Alfa #76, Urb. Juan XXIII, frente a la puerta principal del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, zona de muchas clínicas. Empezó con cinco colaboradores, dos tecnólogos en macroscopía y laboratorio y tres médicos acreditados por el Colegio Médico del Perú: Casavilca Zambrano Sandro, Guerra Miller Henry y Barrionuevo Cornejo Carlos, este último, gerente general de la empresa.

El negocio inicial fue B2B, atendiendo a clínicas ubicadas en zonas cercanas, como el Laboratorio Clínico Roe - Chacarilla, el Laboratorio Clínico Inmunimed, Multilab - Surco y Blufstein Laboratorio Clínico. Luego, ampliaron su atención a usuarios finales, es decir, pacientes que busquen una segunda opinión, lo que representa actualmente al 5% de ingresos, por lo que, no se requiere focalizar esfuerzos en este ámbito.

La propuesta de valor plantea emitir resultados óptimos, rápidos y protocolizados de acuerdo con normas y procedimientos internacionales, garantizando un diagnóstico adecuado y brindando información no sólo de la enfermedad en estudio, sino también de sus factores pronósticos. (Patólogos Especializados S.A.C., 2019).

Al 2020, la empresa cuenta con diez colaboradores, entre tecnólogos, una administradora junior, una coordinadora de tareas y una secretaria y cuenta con una amplia gama de ensayos clínicos de patología que otras clínicas no ofrecen, pero que son necesarias. Además, las especialidades de los tres médicos acreditados se complementan, lo cual, logra que se alcance una mayor cantidad de diferentes exámenes clínicos que pueden realizar.

1.2.2. Contexto geográfico en el que opera

Actualmente, la empresa opera en su local donde fue fundada, pero atiende a nivel nacional mediante la atención de clientes estratégicos, es decir, otras clínicas ubicadas en las ciudades de Arequipa, Ica, Junín, Cusco, Tacna y Trujillo.

1.2.3. Industria en la que compete

Patólogos Especializados S.A.C. está registrada en la actividad económica 8690 – Otras actividades de atención de la salud humana, bajo la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) revisión 4. (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2021).

El rubro de la empresa es laboratorio de inmunohistoquímica y procesamiento de muestras, ofreciendo servicios en las ramas de anatomía patológica, citopatología, inmunohistoquímica, biología molecular, citogenética y citometría de flujo.

1.2.4. Descripción del modelo de negocio

La figura 1 presenta el lienzo del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011) que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Figura 1

Modelo de negocio Canvas de la empresa

<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de reactivos: sólidos y líquidos. - Proveedores de materiales, herramientas, equipos e instrumentos de laboratorio. 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuir al diagnóstico y prevención de enfermedades. - Intermediarios entre clínica, hospital, médico y paciente. <hr/> <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesional de laboratorio, auxiliares, administrador, local (laboratorio), sitio web, aportaciones de socios, equipos de laboratorio y sistema de cómputo. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal altamente calificado. - Resultados de pruebas con rapidez y eficacia. - Garantía de la calidad de procedimientos y precisión de los resultados para mejor diagnóstico del paciente. - Contamos con la mayor variedad de pruebas, exámenes y análisis de la actualidad con respecto a las especialidades de patología que tenemos en el laboratorio. 	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comodidad y confianza entre personal, paciente y exámenes a realizarse. - Buen servicio entre el paciente, el especialista y las fases del diagnóstico. <hr/> <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención directa desde nuestra sede (laboratorio clínico de patología). - Atención privada por medio de toma de muestra a domicilio. 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes corporativos (hospitales y clínicas privadas) - B2B (referentes). - Pacientes particulares en busca de diagnóstico clínico - B2C (segunda opinión). 
<p>Estructura de costos</p> <p>Fijos</p> <p>Directo: salario del personal, materia prima y alquiler de local.</p> <p>Indirectos: servicios públicos, servicios de recolección y gestión de residuos.</p> <p>Variables</p> <p>Costos operativos, actividades pertinentes al laboratorio clínico de patología.</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Uso de métodos actuales del mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjeta de débito. - Tarjeta de crédito. - Transferencias bancarias. - Efectivo. 		

1.3. Situación actual

1.3.1. Estrategia actual de la empresa

Porter (2008) señala que, las estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño en la industria son el liderazgo global en costos, la diferenciación y el enfoque o segmentación.

La estrategia actual de la empresa es la diferenciación, la cual, la protege de empresas rivales ya que crea clientes leales a la marca y disminuye la sensibilidad al precio.

Esta estrategia se determinó en base a la experiencia de los tres médicos especialistas que cuenta la empresa, además, en base al análisis de los resultados de sus operaciones en los últimos cuatro años, la empresa se enfoca en los servicios que son más rentables, y así, enfocar las compras de consumibles y almacenaje de insumos. Además, se redujo los tiempos de entrega de resultados en base al fortalecimiento del área logística, toma de muestras y entrega de resultados con motorizados.

Así, esta estrategia ayudó a que no tuviera un declive muy impactante en sus ingresos frente a un año atípico por las restricciones sanitarias generadas por la pandemia del COVID-19, en la que, sus ingresos cayeron un 10% frente al 2019 y sus gastos administrativos y de ventas aumentaron en promedio 16% (ver tabla 1 a continuación).

Tabla 1

Análisis Horizontal 2017 – 2020 de la empresa

	2017	2018	Var %	2019	Var %	2020	Var %
INGRESOS OPERACIONALES							
Ventas Netas	665,588	877,988	32	897,673	2	806,002	-10
Total Ingresos Netos	665,588	877,988	32	897,673	2	806,002	-10
COSTO DE VENTAS							
Costo de Ventas	-188,150	-183,567	-2	-183,595	0	-218,263	19
Utilidad Bruta	477,438	694,421	45	714,078	3	587,739	-18
Gastos de Ventas	-293,385	-302,873	3	-334,620	9	-307,193	-8
Gastos de Administración	-151,955	-245,531	62	-239,129	-3	-296,759	24
Utilidad Operativa	32,098	146,017	355	140,329	-4	-16,213	-112
Gastos financieros	0	-12,619	0	-4,063	-211	-2,307	-43

Ingresos Financieros	0	0		1			
Otros gastos diversos	0	-2,987	0	0	0	-20,000	0%
Resultado antes del IR	32,098	130,411	306	136,267	4	-38,520	-128
Impuesto a la Renta	-9,469	-38,471	306	-28,045	-37	0	-100
UTILIDAD NETA	22,629	91,940	306	108,222	15	-38,520	-136

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Unidades en S/.

1.3.2. *Ciclo de vida de los productos*

Según Kotler y Armstrong (2012), son cinco las etapas de ciclo de vida del producto y que diferencian las etapas de ventas y utilidades del producto que ofrece la empresa.

La tabla 2 presenta los estados financieros de la empresa y con ello, el ciclo de vida del producto en los últimos cuatro años.

Tabla 2

Estados financieros 2017 – 2020 de la empresa

Periodo contable	2017	2018	2019	2020
Ventas	665,588	877,988	897,673	806,002
Utilidad o pérdida	22,629	91,940	108,222	- 38,520

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Unidades en S/.

De lo anterior, el producto de la empresa se encuentra en la etapa de madurez, en donde la demanda del producto disminuye porque ya ganó la aceptación de potenciales compradores.

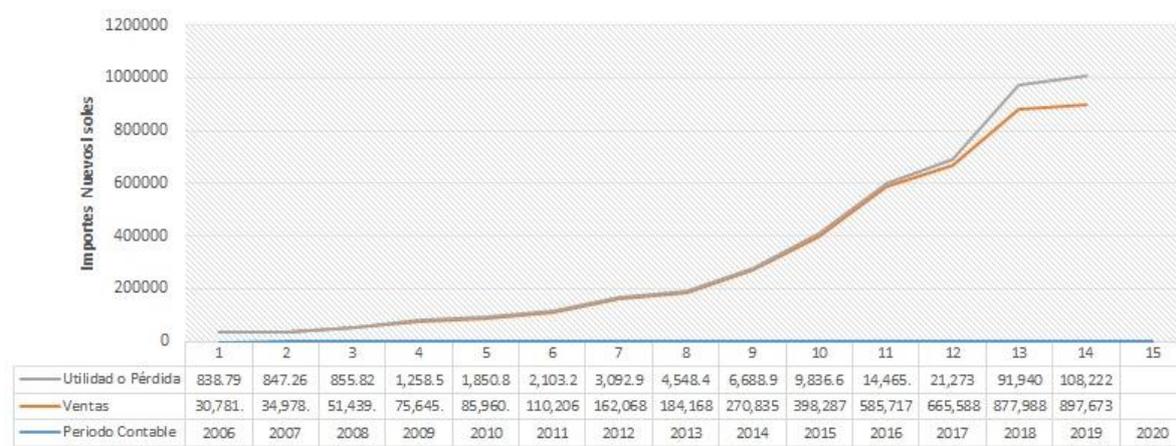
1.3.3. *Ciclo de vida de la empresa*

Según Kotler y Armstrong (2012), son cinco las etapas en el ciclo de vida del producto, y en el que, la empresa está actualmente en la etapa de crecimiento, periodo en el cual, el producto es aceptado rápidamente en el mercado y con incremento en las utilidades.

Se analizó las ventas entre el 2006 al 2019, evitando el impacto atípico de la pandemia obteniendo un constante crecimiento desde sus etapas iniciales, es preciso indicar que, si bien se denota la “S” en su crecimiento, no siempre se mostrará así (ver figura 2):

Figura 2

Ciclo de vida del producto de la empresa de 2006 a 2019



Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Ventas en S/.

1.3.4. Descripción de la organización

Según Jones (2013), la estructura organizacional es el sistema formal de relaciones entre tarea y autoridad, que controla el cómo la gente coordina sus acciones y utiliza los recursos para alcanzar las metas organizacionales.

La empresa desarrolló su organigrama considerando en los puestos más relevantes los vinculados a la actividad de la empresa. Así, el organigrama obtenido es básico, en el que, por debajo de la gerencia general, se encuentra el área comercial, administrativa y recursos humanos. En el Anexo 3 se presenta el organigrama y funciones esenciales de cada puesto.

1.3.5. Descripción de la cultura organizacional

Según Jones (2013), la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos por los miembros de la organización, que controla las interacciones entre estos y con sus proveedores, clientes y demás personas externas a la organización.

La empresa capacita a sus colaboradores, celebra los logros con premios que estimulan el desarrollo profesional y personal y realiza actividades de mejoramiento e integración. Además, da empoderamiento a los miembros con el fin de que se comprometan con sus responsabilidades. Además, previo al COVID-19 se celebraban los cumpleaños de los

colaboradores, aniversario de la empresa y se realizaban actividades de confraternidad.

De lo anterior, el clima laboral de la empresa visualiza la creación de vínculos entre los gerentes y colaboradores.

La satisfacción de los colaboradores frente a la gestión de los procesos de la empresa va acorde al plan de priorizar el trabajo operativo, buscando optimizar tiempos de entrega, y generando la satisfacción de realizar un trabajo idóneo y en colaboración con todas las áreas, adecuando con incentivos monetarios y capacitaciones, entre otros.

El desempeño de los colaboradores refleja el alto conocimiento en sus funciones evidenciando la rapidez en los resultados de las muestras tomadas a los clientes y permitiendo el correcto análisis del proceso productivo.

1.3.6. Misión, visión y valores actuales

1.3.6.1. Visión

D'Alessio (2015) indica que la visión de la empresa debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, además, implica un enfoque de largo plazo basada en el análisis de la situación actual y futura de la industria.

1.3.6.1.1. Visión actual de la empresa

La actual visión de la empresa es: Ser el laboratorio líder en el diagnóstico anatomopatológico con énfasis en patología oncológica, caracterizado por nuestro alto nivel profesional médico. (Patólogos Especializados S.A.C., 2019).

1.3.6.1.2. Análisis de la visión actual

Se presenta la tabla 3 que presenta el análisis de la visión actual en consideración de las características señaladas por D'Alessio:

Tabla 3

Análisis de la visión actual

Criterios	Análisis
1. Ideología central	Se indica el propósito central de la organización.

2. Visión de futuro	No cumple, no está redactado a futuro.
3. Simple, clara y comprensible	Si cumple.
4. Ambiciosa, convincente y realista	Si cumple.
5. Definida en un horizonte de tiempo que permita cambios	No cumple, no se determina el plazo para alcanzar la visión.
6. Proyectada a un alcance geográfico	No cumple, no se determina el ambiente geográfico de la visión.
7. Conocida por todos	La empresa si cumplió con informar de su visión, a los interesados y sus colaboradores.
8. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	No cumple, le falta la característica de tiempo que determine la urgencia de alcanzar la visión.
9. Una idea clara sobre adónde desea ir la empresa	No cumple, no es específica al grado que se quiere llegar.

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (p.61) por D’Alessio, 2015, Perú: Editorial Pearson.

1.3.6.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

En la tabla 4, se presentan el análisis de visión propuesta con las características señalados por D’Alessio:

Tabla 4

Matriz de la visión propuesta

Criterios de la visión propuesta	Propuesta
1. Ideología central	Debe canalizar el ser líder en el sector.
2. Visión de futuro	Debe redactarse a futuro.
3. Simple, clara y comprensible	Se propone el siguiente enunciado: “Ser una de las
4. Ambiciosa, convincente y realista	empresas líderes en diagnóstico patológico en la ciudad de
5. Definida en un horizonte de tiempo que permita cambios	Lima para el año 2025, con énfasis en atención a clientes corporativos y comprometidos con la mejora continua”.
6. Proyectada a un alcance geográfico	El cual, cumple con las características descritas.
7. Conocida por todos	Por parte de la empresa, esta propuesta de visión debe ser
8. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	analizada y compartida a los colaboradores e interesados.
9. Una idea clara sobre adónde desea ir la empresa	

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

1.3.6.1.4. *Visión propuesta*

Luego del análisis realizado, se propone la siguiente visión: Ser una de las empresas líderes en diagnóstico patológico en la ciudad de Lima para el año 2025, con énfasis en atención a clientes corporativos y comprometidos con la mejora continua.

1.3.6.2. *Misión*

D'Alessio (2015) indica que la misión es la ejecución y puesta en marcha del intento estratégico el cual, debe señalar el mercado y productos con que la empresa planea desarrollarla.

1.3.6.2.1. *Misión actual de la empresa*

La actual misión de la empresa es: Ofrecer servicios especializados con el apoyo de tecnología médica de avanzada, infraestructura moderna y funcional, y recurso humano altamente calificado. (Patólogos Especializados S.A.C., 2019).

1.3.6.2.2. *Análisis de la misión actual*

La tabla 5 presenta el análisis de la misión actual y las características de misión señalados por D'Alessio:

Tabla 5

Análisis de la misión actual

Criterios	Análisis
1. Clientes-consumidores	No cumple, no se especifica los clientes de la empresa.
2. Productos: bienes o servicios	No cumple, el alcance señalado abarca una infinidad de posibilidades de productos.
3. Mercados	No cumple, el alcance señalado abarca una infinidad de mercados.
4. Tecnologías	Si cumple.
5. Objetivos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No cumple, no se señala el ámbito financiero de la empresa.
6. Filosofía de la empresa	No cumple, no se señala las prioridades éticas de la empresa.
7. Autoconcepto de la empresa	Si cumple. Se resalta la tecnología que tiene la empresa.

8. Preocupación por la imagen pública	No cumple, no se señala sobre problemas sociales, comunitarios, ambientales o ecológicos.
9. Preocupación por los colaboradores	Si cumple.

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*” (p.63) por D’Alessio, 2015, Perú:

Editorial Pearson.

1.3.6.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

La tabla 6 presenta los elementos a considerarse en la misión propuesta, la cual, considera las características de misión señalados por D’Alessio:

Tabla 6

Matriz de la misión propuesta

Criterios de la misión propuesta	Propuesta
1. Clientes-consumidores	Atiende a clientes corporativos.
2. Productos: bienes o servicios	Realiza diagnósticos patológicos.
3. Mercados	Opera en la ciudad de Lima.
4. Tecnologías	Se cuenta con tecnología de vanguardia.
5. Objetivos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad	La optimización en los procesos en la empresa y calidad profesional de sus colaboradores y la inversión en tecnología. Además de una alta capacidad de adaptación al entorno.
6. Filosofía de la empresa	La calidad y confiabilidad en el servicio e integridad y profesionalismo de sus colaboradores son parte de la cultura que se practica en la empresa.
7. Autoconcepto de la empresa	Destaca por la calidad en profesionales y tecnología de vanguardia.
8. Preocupación por la imagen pública	La empresa responde con agilidad a los nuevos requerimientos, y cumple con las medidas sanitarias y ambientales vigentes en el país.
9. Preocupación por los colaboradores	La empresa cuenta con colaboradores profesionales y capacitados para la realización de cada actividad.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

1.3.6.2.4. Misión propuesta

Luego del análisis realizado, se propone la siguiente misión: Buscamos ser una de las empresas líderes en realización de diagnósticos patológicos en la ciudad de Lima y en

atención a clientes corporativos y, para lo cual, invertimos en tecnología de vanguardia y nos apoyamos con personal altamente capacitado y humano de primer nivel que asegura, la calidad y confiabilidad de nuestros resultados. Además, poseemos una alta adaptabilidad al entorno y agilidad de atención de nuevos requerimientos cumpliendo con las medidas sanitarias y ambientales vigentes en el país.

1.3.6.3. Valores

Thompson et al. (2015) indican que, los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que deben encaminar a cumplir la visión y misión en la empresa y esperando se reflejen en el accionar de las operaciones y de sus colaboradores.

1.3.6.3.1. Valores actuales de la empresa

Los valores actuales de la empresa se presentan en la tabla 7. (Patólogos Especializados S.A.C., 2019):

Tabla 7

Valores actuales de la empresa

Valor	Descripción
Calidad	En todos los servicios provistos a nuestros clientes.
Integridad	Con los más altos estándares éticos y morales.
Vocación de servicio	Reconociendo que estamos aquí para servir a otros.
Conocimiento	Nuestra pasión por aprender con un ambiente que promueve el desarrollo profesional y capacitación continua.
Iniciativa	Para tomar la responsabilidad de ser proactivos en la toma de decisiones para el mejor servicio a nuestros clientes.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

1.3.6.3.2. Análisis de los valores actuales

La tabla 8 presenta el análisis de cada uno de los valores actuales:

Tabla 8*Análisis de los valores actuales de la empresa*

Valor	Análisis
Calidad	Esperado en cada uno de sus servicios para beneficio del cliente, el cual, resalta la mejora continua de los procesos de la empresa.
Integridad	Se trata de esperar que los colaboradores hagan siempre lo correcto, y abarca muchos estándares éticos como el respeto, la honestidad y responsabilidad.
Vocación de servicio	Resalta la inclinación de cada colaborador de ayudar a otros. Un valor que podría contenerlo es el compromiso.
Conocimiento	Preocupación por el desarrollo profesional de sus miembros, y paso fundamental para alcanzar la calidad en el servicio, sin embargo, se limita al conocimiento técnico, y no a otros aspectos como la formación de líderes.
Iniciativa	Comportamiento que puede traer buenos resultados en toda empresa. Un valor que podría contenerlo es el compromiso.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

1.3.6.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Además de los valores considerados por la empresa, la confianza y la adaptabilidad podrían ser valores importantes y de mayor impacto para la visión y misión de la empresa.

Demostrar que la empresa inspira confianza, podrá alcanzarse con el tiempo, siendo este un valor muy valioso que se debe considerar, dado que, los clientes cada vez más se preocupan por la calidad de los resultados que reciben.

Además, los cambios constantes en el ámbito nacional e internacional podrían influir en las operaciones de la empresa, por lo que, la adaptabilidad a cualquier tipo de escenarios propios del entorno actual es un valor para considerar.

1.3.6.3.4. Valores propuestos

La tabla 9, resume los valores que se proponen para la empresa:

Tabla 9*Valores propuestos*

Valor	Descripción
Compromiso	Cumplimos con nuestro trabajo y acuerdos en los plazos previstos.
Confianza	Nos esforzamos en dar los mejores resultados para ganar la confianza de nuestros clientes y colaboradores.
Desarrollo continuo	Nos preocupamos por el desarrollo profesional de cada uno de nuestros colaboradores.
Integridad	Promovemos la práctica de altos estándares éticos y morales.
Calidad	Ofrecemos servicios de alta calidad y excelencia.
Adaptabilidad	Asumimos rápidamente las exigencias de nuestro entorno.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

1.3.6.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

La tabla 10 presenta el alineamiento entre la visión, misión y valores que se proponen:

Tabla 10*Alineamiento de visión, misión y valores propuestos*

Visión	
Ser una de las compañías líderes en diagnóstico patológico en la ciudad de Lima para el año 2025, con énfasis en atención a clientes corporativos y comprometidos con la mejora continua.	
Misión	
Buscamos ser una de las empresas líderes en realización de diagnósticos patológicos en la ciudad de Lima y en atención a clientes corporativos y, para lo cual, invertimos en tecnología de vanguardia y nos apoyamos con personal altamente capacitado y humano de primer nivel que asegura, la calidad y confiabilidad de nuestros resultados. Además, poseemos una alta adaptabilidad al entorno y agilidad de atención de nuevos requerimientos cumpliendo con las medidas sanitarias y ambientales vigentes en el país.	
Valores	
Valor	Descripción
Compromiso	Cumplimos con nuestro trabajo y acuerdos en los plazos previstos.
Confianza	Nos esforzamos en dar los mejores resultados para ganar la confianza de nuestros clientes y colaboradores.
Desarrollo continuo	Nos preocupamos por el desarrollo profesional de cada uno de nuestros colaboradores.
Integridad	Promovemos la práctica de altos estándares éticos y morales.
Calidad	Ofrecemos servicios de alta calidad y excelencia.

Adaptabilidad Asumimos rápidamente las exigencias de nuestro entorno.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

La misión propuesta describe eficientemente la función de la empresa, a dónde quiere llegar y las ventajas competitivas que ofrece. Asimismo, los valores señalados y practicados en la empresa incentivarán las conductas que llevarán a alcanzar la visión y misión definidos.

1.3.7. Situación de mercado

Según el Análisis de Situación de Salud 2020 del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (ver tabla 11), del año 2013 al 2019 se ha registrado 10,922,557 exámenes de laboratorio general, siendo el servicio de mayor demanda el de laboratorio de emergencia (con 36.73% del total), seguido del laboratorio de bioquímica (con 34.26% del total).

Tabla 11

Exámenes de laboratorio por servicios

Servicio	2018	2019	2020	% Variación
Bioquímica	790,547	869,770	498,513	56.45%
Inmunología	171,640	220,807	108,919	12.33%
Hematología	318,345	356,334	222,091	25.15%
Microbiología	57,673	56,851	25,877	2.93%
Análisis clínicos diversos	10,821	10,195	2,474	0.28%
Unidad de Cuidados Intensivos Generales	1,010	179	58	0.01%
Examen de orina	51,683	43,813	25,183	2.85%
Total	1,401,719	1,557,949	883,115	100.00%

Nota: Adaptado de Análisis de Situación de Salud 2020 – Hospital Nacional Arzobispo Loayza (p.79).

Además, se puede observar que los servicios con mayor demanda fueron: bioquímica, inmunología y hematología lo que da mayor seguridad en la demanda y que las proyecciones realizadas para el año 2021 sean los esperados en su crecimiento institucional.

Por otro lado, los expertos entrevistados y cuyas opiniones se recaban en el Anexo 1, señalaron que, el mercado actual se encuentra en recuperación y que se espera un ligero crecimiento en la demanda.

1.3.8. Situación financiera

Patólogos Especializados S.A.C. al 31 de diciembre 2020 tuvo una pérdida por S/ 38,520; lo cual, ha obligado a realizar diversos ajustes en sus operaciones y gastos al 2021.

Siguiendo con el análisis comparativo de las ventas de los años 2017 a 2020 se puede observar que se tuvo un crecimiento constante del año 2017 al 2019 teniendo un resultado de 17.42% de crecimiento en 2020 con respecto al 2017.

Esto debido a las estrategias en ventas y el reconocimiento de la calidad del producto que ofrecen, si bien en el 2020 se denota una caída porcentual de 11.37% con respecto al 2019, los importes se pueden visualizar en la tabla 12 y tabla 13 a continuación:

Tabla 12

Ventas netas 2017 – 2020

Ingresos operacionales	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	665,588	877,988	897,673	806,002
Total Ingresos Netos	665,588	877,988	897,673	806,002

Nota: Montos en S/. Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Se debe considerar la administración de la empresa frente a la pandemia del COVID-19, por la cual sus ingresos no fueron los esperados, en consecuencia, en la tabla 13 se analiza las ventas por grupos de cliente, la que denota el grupo afectado por -48% en Entidades del estado en -36% en los clientes particulares, ver tabla 13 a continuación:

Tabla 13

Ventas netas por grupos de clientes 2017 – 2020

RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	Var.	Var.
VENTAS					2017-	2019-
					2018	2020
Clínicas privadas	S/ 485,023	S/ 636,968	S/ 651,249	S/ 689,851	31%	6%
Entidades del estado	S/ 120,919	S/ 163,856	S/ 167,530	S/ 87,001	36%	-48%
Particulares	S/ 28,048	S/ 44,724	S/ 45,726	S/ 29,150	59%	-36%
Otros	S/ 31,598	S/ 32,440	S/ 33,168	S/ -	3%	-100%
Totales	S/ 665,588	S/ 877,988	S/ 897,673	S/ 806,002		

Nota: Montos en S/. Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

En esta tabla 13 visualizamos a un mejor detalle el incremento de las ventas en comparación el año 2017 – 2018 y como el impacto del COVID-19 permitieron menor venta en el 2020 en las líneas de entidades del estado, particulares y otros las cuales representan el 14% de las ventas 2020. En consecuencia, incrementaron sus gastos administrativos y de ventas, ver tabla 14 a continuación:

Tabla 14*Gastos de administración y ventas 2017 – 2020*

	2017	2018	2019	2020
Gastos de Ventas	-293,385	-302,873	-334,620	-307,193
Gastos de Administración	-151,955	-245,531	-239,129	-296,759
Total gastos	-445,340	-548,404	-573,749	-603,952

Nota: Montos en S/. Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Analizando la tabla 15, del rubro de activos, se puede visualizar que la estrategia financiera de contar siempre con flujo de caja positivo (69% en el 2020 con respecto al 2019), les permite operar con mejor dinámica financiera.

Tabla 15*Rubro activos análisis horizontal 2017 – 2020*

Activo	2017	2018	Var %	2019	Var %	2020	Var %
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	23,049	64,297	179	96,902	34	314,849	69
Cuentas por Cobrar Comerciales	70,853	88,556	25	112,647	21	80,192	-40
Existencias	23,017	35,727	55	71,994	50	88,893	19
Otros Activos Corrientes	55,494	25,826	-53%	66,178	61	31,839	-108
Inmuebles, Maquinarias y Equipo	39,132	28,538	-27	23,204	-23	21,001	-10
Intangibles	977	977	0	879	-11	879	0
Otros activos no corrientes	0	0	0	0	0	25,227	100
Total activo	212,522	243,921	15	371,804	34	562,880	34

Nota: Montos en S/. Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Analizando la tabla 16 del rubro de pasivos, se puede visualizar el crecimiento en las cuentas por pagar a terceros, esto debido a la estrategia financiera de negociar con los proveedores un tiempo más largo de periodos de pagos, por lo cual el financiamiento de

capital de trabajo en el 2020 con respecto al total del pasivo es del 62% mayor.

Tabla 16

Rubro pasivos análisis horizontal 2017 – 2020

Pasivo	2017	2018	Var %	2019	Var %	2020	Var %
Tributos por Pagar	10,166	25,009	146	12,285	-104	47,404	74
Remun. y participaciones por pagar	23,469	15,935	-32	17,695	10	19,253	8
Cuentas por pagar comerciales	20,667	25,727	24	42,589	40	52,918	20
Cuentas por Pagar a Terceros	116,388	44,398	-62	66,435	33	249,025	73
Total pasivo	170,690	111,069	-35	139,004	20	368,600	62

Nota: Montos en S/. Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Capítulo 2: Análisis del Entorno

2.1. Tendencias de las variables del entorno

2.1.1. *Análisis Político-Gubernamental*

El Gobierno Regional de Lima cuenta con un plan estratégico institucional que incluye una gran inversión económica, el cual involucra acciones estratégicas en salud, en asegurar el abastecimiento oportuno y uso efectivo de productos farmacéuticos y medicamentos en los establecimientos de salud. (Gobierno Regional de Lima, 2016).

Lo anterior, indica un mejoramiento en los flujos de los diversos insumos de utilización para que la empresa pueda brindar sus servicios.

Asimismo, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, plantea promover la innovación e investigación aplicando nueva tecnología a la medicina e impulsando el sistema nacional de investigación en salud. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

Lo anterior resulta favorable para el sector, pues la tecnología y la constante capacitación del personal es esencial para el crecimiento.

Además, la elección de un nuevo gobierno que no termina de consolidarse con la realidad económica y política del país ocasiona incertidumbre en los inversionistas, en tal sentido los mercados industriales, financieros y otros están a la expectativa de los nuevos cambios para poder generar estabilidad en nuevas inversiones.

2.1.2. *Análisis Económico*

Considera el análisis del producto bruto interno (PBI), inflación, tipo de cambio, desempleo y otras variables relevantes.

2.1.2.1. **PBI**

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la economía peruana creció 2.5% en 2017, luego de expandirse 4.0% en 2016. Con esta evolución, el PBI por habitante

creció 1.4%, tasa menor al promedio de los últimos siete años (3.2%). (BCRP, 2017).

En 2018 el PBI se expandió 4.0%, luego que en 2017 la economía creciera a una tasa de 2.5% debido al impacto negativo que tuvo sobre la actividad económica la presencia del fenómeno El Niño Costero en la zona norte del país y la crisis de confianza y paralización de proyectos que generó el caso Lava Jato. Así, en 2018, el PBI por habitante aumentó en 2.9%. (BCRP, 2018).

En Perú, la economía creció a una tasa de 2.2% el 2019, asociado principalmente a choques de oferta sobre la actividad primaria (pesca y minería), el efecto del ciclo político de los gobiernos subnacionales en la inversión pública y un contexto externo de desaceleración del crecimiento mundial y de reducción de los términos de intercambio. Con esta evolución el PBI por habitante aumentó 0.4% en dicho año. (BCRP, 2019).

En Perú, la actividad económica de Perú descendió en 11.1% el 2020, habiendo tenido 21 años de continuo crecimiento, desde 1989, año en que la economía se redujo un 12.3%. (BCRP, 2020).

La tabla 17 presenta el comportamiento del PBI por sectores económicos desde el año 2018 al 2020:

Tabla 17

PBI por sectores económicos del 2018 al 2020 (variaciones porcentuales reales)

	2018	2019	2020	Pond. 2001-2010	Pond. 2011-2020
PBI Primario	3.5	-0.9	-7.7	4.2	2.5
Agropecuario	7.7	3.5	1.3	3.5	3.6
Pesca	47.7	-17.2	2.1	1.0	2.4
Minería metálica	-1.7	-0.8	-13.5	5.6	2.4
Hidrocarburos	0.0	4.6	-11.0	5.4	-1.0
Manufactura	12.9	-8.5	-2.6	1.3	2.9
PBI No Primario	4.1	3.1	-12.1	6.0	2.4
Manufactura	3.4	1.0	-17.3	7.1	-1.2
Electricidad y agua	4.4	3.9	-6.1	5.7	4.0
Construcción	5.3	1.4	-13.9	9.0	1.3

Comercio	2.6	3.0	-16.0	6.2	2.1
Total Servicios	4.4	3.6	-10.3	5.4	3.3
Producto Bruto Interno	4.0	2.2	-11.1	5.6	2.4

Nota: Obtenido de Memoria anual 2020 Banco Central de Reserva del Perú. (p.16).

Esta tabla señala que, en 2020 cayeron casi todos los sectores económicos, a excepción del rubro agropecuario y la pesca que mantuvieron crecimientos positivos. Además, los sectores con mayor crecimiento en los últimos diez años son la electricidad y agua (con 4.0%), agropecuario (con 3.6%) y servicios (con 3.3%).

El PBI per cápita dólares descendió en el 2020 con respecto al 2019 pasando de \$ 7,189 en el 2019 a \$ 6,266 en el 2020.

2.1.2.2. Inflación

Según el BCRP, la tasa de inflación se elevó ligeramente los años 2019 (1.90%) y 2020 (1.97%), lo cual, se encuentra en el rango meta aceptable de inflación del BCRP (de 1 a 3%). Como consecuencia de los altos costos derivados de las medidas sanitarias, los factores de oferta que impactaron en algunos alimentos y el tipo de cambio en alza. El cambio de la actividad económica por debajo de su potencial se refleja en una menor inflación sin alimentos y energía, por tal motivo mermó de 2.30% en 2019 a 1.76% en el 2020 (ver figura 3). (BCRP, 2020).

Figura 3

Inflación – Variación porcentual últimos 12 meses

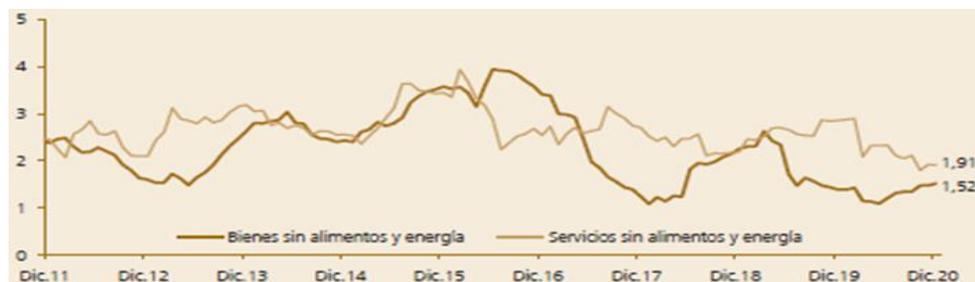


Nota: Obtenido de Memoria anual 2020 Banco Central de Reserva del Perú. (p.93).

Según se puede visualizar en la figura 4, el índice de precio al consumidor (IPC) ha tenido una variación porcentual a la baja.

Figura 4

Bienes y servicios del IPC sin alimentos y energía en el año 2020



Nota: Muestra las variaciones porcentuales de diciembre de cada año. Obtenido de Memoria anual 2020 Banco Central de Reserva del Perú. (p.96).

2.1.2.3. Tipo de cambio

Según el BCRP, antes de la pandemia del COVID-19, la tasa de interés de política monetaria estaba en 2.25%, para lo cual, el BCRP tomó medidas monetarias y financieras orientadas a promover el funcionamiento correcto de mercados, prevenir el rompimiento de la cadena de pagos de la economía y apoyar a la recuperación de la actividad económica. (BCRP, 2020).

El tipo de cambio se depreció en el 2020, nominalmente de S/ 3.31 a S/ 3.62 por dólar, históricamente el tipo de cambio llegó a un nuevo máximo de S/ 3.667 desde 2002, lo cual, viene asociado al ambiente de incertidumbre política actual (vacancia presidencial), efectiva el 22 de marzo del 2018. (BCRP, 2020).

Frente a la expectativa cambiaria del sector, conlleva que las deudas en dólares afecten el flujo de efectivo, debido al alza en los costos de los productos e insumos que están directamente relacionados en el costo de venta.

Si bien el tipo de cambio originó la variación en el costo del producto, la rápida respuesta del BCRP en la compra y venta de dólares permitió que esta variación se mantenga en niveles controlables para que la economía no tenga un impacto que afecte al sector.

2.1.2.4. Desempleo

Según el BCRP, los sectores productivos más afectados fueron servicios, con pérdida de 1 millón 799 mil empleos, y el comercio, con pérdida de 633 mil empleos. Por tamaño de empresa, el más perjudicado fue el grupo de 1 a 10 trabajadores (1 206 miles de empleos). (BCRP, 2020). Por lo comentado ver la tabla 18 a continuación:

Tabla 18

Tasas de Empleo Nacional del año 2018 a 2020 (miles de personas)

	Niveles			Var. anual 2020	
	2018	2019	2020	20-19	%
I. Población económicamente activa (PEA): 1+2	17 463	17 831	16 095	-1 736	-9.7
1. Ocupados	16 777	17 133	14 902	-2 231	-13.0
Por. Actividad económica					
Agricultura/Pesca/Minería	4 341	4 343	4 917	574	13.2
Manufactura	1 505	1 519	1 264	-256	-16.8
Construcción	1 003	1 055	938	-118	-11.1
Comercio	3 162	3 272	2 639	-633	-19.4
Servicios	6 766	6 944	5 145	-1 799	-25.9
Por tamaño de empresa					
De 1 a 10 trabajadores	12 149	12 409	11 203	-1 206	-9.7
De 11 a 50 trabajadores	1 247	1 229	912	-318	-25.8
De 50 a más trabajadores	3 372	3 481	2 770	-711	-20.4
2. Desocupados	686	697	1 193	496	71.1
II. Población inactiva	6 680	6 681	8 787	2 106	31.5
III. Población en edad de trabajar (PET)	24 142	24 512	24 882	370	1.5
TASAS (en porcentaje)					
Tasa de inactividad (PEA / PET)	72.3	72.7	64.7		
Ratio empleo/población (PEA ocupada/PET)	69.5	69.9	59.9		
Tasa de desempleo (PEA desocupada / PEA)	3.9	3.9	7.4		

Nota: Obtenido de Memoria anual 2020 Banco Central de Reserva del Perú. (p.31). Unidades en miles.

Considerando la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, los trabajadores formales, contaron con una situación laboral que les garantizaba el derecho a ciertos beneficios en casos de contingencia (como seguros de desempleo).

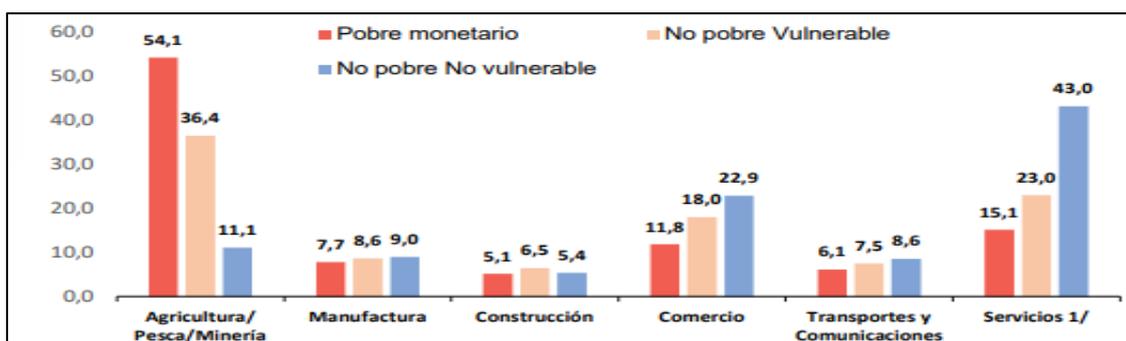
2.1.2.5. Otras variables relevantes

Se considera el análisis de la pobreza, la cual, según el INEI, en el informe técnico del

Perú: estimación de la vulnerabilidad económica a la pobreza monetaria, sigue en importancia la rama de servicios, donde el 23% de los no pobres vulnerables se encuentran trabajando, en tanto los no pobres no vulnerables representan el 43%. Los pobres que se encuentran en esta rama de actividad es el 15.1%. Ver en la figura 5. (INEI, 2020).

Figura 5

Población ocupada por condición de vulnerabilidad y pobreza monetaria, según ramas de actividad, 2019



Nota: Obtenido del Informe técnico del Perú (p.57). (INEI, 2020). Valores en %.

Del cuadro, se destaca que los servicios del sector implican una oportunidad de captar personal idóneo que se encuentra en búsqueda de una mejora económica, claro que, implicará la propuesta de valor de los profesionales en el sector pudiendo ser la manera de captar nuevos talentos y fortalecer a los equipos de trabajo y técnico en miras del desarrollo de la empresa acompañada por el incremento en ventas.

Luego de mediados de año, se aceleró la recuperación de la economía, en el que, los departamentos paralizados reanudaron gradualmente las operaciones. Las políticas fiscal y monetaria también han jugado un papel clave en la recuperación económica. El primero incluye transferencias de pagos a hogares y subsidios a empresas para minimizar el impacto económico y un plan crediticio garantizado por el gobierno.

2.1.3. Análisis Legal

El análisis legal realizado detalla los decretos de urgencia comprendidos entre los años 2019 y 2021, relacionados al sector salud, entre los cuales, destacan los siguientes:

- a) **Decreto de Urgencia N° 007-2019:** que declara a los medicamentos, productos biológicos y dispositivos médicos como parte esencial del derecho a la salud y dispone medidas para garantizar su disponibilidad.
- b) **Decreto de Urgencia N° 017-2019:** que establece medidas para la cobertura universal de salud.
- c) **Decreto de Urgencia N° 044-2019:** que establece medidas para fortalecer la protección de salud y vida de los trabajadores.
- d) **Decreto de Urgencia N° 026-2021:** que establece medidas en materia económica y financiera destinadas a la reprogramación de los créditos garantizados con el programa Reactiva Perú.
- e) **Decreto de Urgencia N° 028-2021:** que establece medidas extraordinarias en materia económica y financiera para el financiamiento del programa Trabaja Perú.
- f) **Decreto de Urgencia N° 045-2021:** que establece medidas extraordinarias para ampliar la oferta de servicios de salud durante la emergencia sanitaria declarada por la COVID-19. (Congreso de la República del Perú, 2021).

Las actividades del sector salud están delimitadas en los siguientes marcos legales:

- a) Ley N° 26842, Ley General de Salud.
- b) Ley N° 27657, Ley del Ministerio de Salud.
- c) Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- d) Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

El Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo a nivel nacional pretende promover una cultura que prevenga los riesgos en el desarrollo de las actividades laborales, a través de la participación de todas las instituciones involucradas y de la sociedad organizada para el control de las medidas preventivas, y así, mejorar la calidad de vida y salud de los trabajadores. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018).

Así, es importante que el Ministerio de Salud (MINSA) evalúe e implemente normas legales que refuercen la iniciativa del INACAL de acreditación de laboratorios clínicos, con énfasis en establecer estándares de calidad.

2.1.4. Análisis Cultural

El INEI señala que, la provincia de Lima tiene 9 millones 847 mil habitantes, que representa el 29.8% de la población proyectada en el territorio nacional (33 millones 35 mil).

Seguro de salud: en Lima, el 72.6% de los habitantes tienen seguro de salud y del cual, solo el 74.2% de mujeres y el 71.0% de hombres tienen seguro de salud.

Tipo de seguro de salud: en Lima, el 33.2% de los habitantes cuenta con Seguro Integral de Salud (SIS), el 31.8% con seguro de ESSALUD y el 7.6% con algún otro tipo de seguro de salud.

Situación Laboral: de acuerdo con la Encuesta Permanente de Empleo (EPE) del año 2020, en Lima, la población ocupada es de 3 millones 407 mil 800 personas (55.7% son hombres y 44.3% mujeres).

Categoría de ocupación: en la provincia de Lima, el 34.2% son independientes, el 61.8% son dependientes y el 3.9% son trabajadores familiares no remunerados.

Según un reporte oficial del INEI, la crisis económica que se generó como consecuencia de la pandemia del coronavirus ha hecho que la pobreza alcance al 30% de la población peruana, es decir 9,9 millones de personas. (INEI, 2021).

En el sector privado, las Empresas Prestadoras de Servicios (EPS) abarcan el principal flujo de pacientes (40%), seguidas por las compañías de seguros (35%), los autoseguros (10%) y por último las particulares (15%). (Dirección General de Epidemiología, 2019).

Cabe mencionar que debido a la pandemia COVID-19, la población se preocupa e invierte cada día más en su salud dejando de lado el mito de automedicarse y buscando atenderse en un centro de salud de prestigio, y como factores determinantes para la

preferencia de los pacientes destacan: la confiabilidad de los resultados, la calidad en los procesos de análisis clínicos, así como la rapidez de entrega de los resultados y los precios accesibles. Es por ello por lo que el INACAL promueve la aplicación de prácticas seguras en los servicios de laboratorios clínicos. (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021).

Según el registro nacional de especialistas del Colegio Médico del Perú, en Perú, se cuenta con un promedio de 2,2 médicos patólogos clínicos por cada 100 mil habitantes. Al 2019, se cuenta con 718 patólogos clínicos inscritos, ubicando a Perú, como el segundo país latinoamericano con mayor número de egresados en esta especialidad, sin embargo, la mayoría está concentrados en la ciudad de Lima. Así, sociedades científicas médicas, facultades de medicina y otros, deben considerar acciones que correspondan con mejorar las competencias de los futuros especialistas médicos. (Colegio Médico del Perú, 2019).

2.1.5. Análisis Tecnológico

En la prestación de los servicios de salud, la gestión de la innovación constituye una prioridad para lograr una atención con calidad y efectividad de los complejos problemas de salud que afectan a las personas. (Instituto Nacional de Salud [INS], 2019).

Perú cuenta con un moderno sistema de registro de ensayos clínicos autorizados y no autorizados llamado Registro Peruano de Ensayos Clínicos (REPEC), informaron los investigadores del INS, que el ciudadano podrá tener acceso a la información de los ensayos clínicos que se están realizando al interior del Perú y enfermedades que se están investigando. El REPEC garantiza la investigación de los ensayos clínicos y pone a disposición de la sociedad datos y resultados de ensayos clínicos autorizados y no autorizados. (INS, 2021).

Avances de calidad: el MINSa a través del INS acreditó a sus laboratorios clínicos en temas de calidad y de competencia según la acreditación otorgada por el INACAL. De este modo, el Centro Nacional de Salud Pública del INS garantiza la calidad de los análisis de sus laboratorios mediante la oportunidad, confiabilidad y trazabilidad de sus resultados,

requisitos fundamentales para asegurar la calidad y la competencia técnica. (INS, 2020).

De esta manera:

1. Los laboratorios modernos sin el uso de un sistema de información generan un ingreso manual tanto en la información como en los resultados, generando errores en diagnósticos. Sin embargo, los gastos de adquisición e implementación de estos son una barrera por lo que se recomienda el uso de código libre y gratuito para su desarrollo.
2. El gobierno, el MINSA y el INACAL deben impulsar que los laboratorios clínicos tanto públicos como privados a nivel nacional, se acrediten en base a la norma ISO 15189:2014 “Laboratorios Clínicos. Requisitos particulares para la calidad y la competencia”. Además, actualizar la normativa vigente en este rubro.

2.1.6. Análisis Ecológico

Mediante el Decreto Legislativo N° 1501, el Poder Ejecutivo modifica el artículo 19 del Decreto Legislativo N° 1278, referido a las funciones del MINSA, desarrolladas a través de la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA), donde se destaca lo siguiente:

- a) Normar el manejo de los residuos sólidos y controlar los riesgos sanitarios generados por su manejo inadecuado en los 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.
- b) Determinar la aplicación de las medidas de seguridad, dirigidas a evitar riesgos y daños a la salud de la población derivados del inadecuado manejo de los residuos.
- c) Supervisar y fiscalizar la gestión de los residuos sólidos en los establecimientos de salud, servicios y centros médicos de apoyo, así como de aquellos generados en campañas sanitarias. (El Peruano, 2020).

El INACAL aprobó una importante norma técnica peruana: NTP-ISO 35001:2021. Gestión del riesgo biológico en laboratorios y otras organizaciones relacionadas, que define un proceso para identificar, evaluar, controlar y hacer un seguimiento de los riesgos asociados a los materiales biológicos peligrosos en los laboratorios del país; esencial para la protección contra las bacterias, hongos, virus, viroides, entre otros; para mitigar posibles daños a la salud y al medio ambiente. (El Peruano, 2021).

2.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

La tabla 19 resume impactos en clientes y proveedores de las variables del entorno:

Tabla 19

Impacto en clientes y proveedores de las variables del entorno

Factores	Variables	Impacto (Positivo/Negativo)	
		Cliente	Proveedor
Político-Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de salud adoptadas para abastecimiento de insumos médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: escenario favorable, generando a los clientes mayor acceso a servicios de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: escenario favorable, incentiva la inversión.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperación de la economía por sectores. ▪ Alza en precios de productos medicinales en contexto actual. ▪ Depreciación del tipo de cambio afecta deudas en dólares e importaciones de insumos y productos. ▪ Aumento en la tasa de desempleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: las personas y empresas recuperan gradualmente su capacidad. ▪ Negativo: por el alza de precios. ▪ Negativo: por la depreciación de la moneda nacional. ▪ Negativo: disminuye la capacidad adquisitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negativo: no permite la salida de insumos químicos, por el alza de precios. ▪ Negativo: puede afectar a proveedores con situación financiera más débil. ▪ Negativo: puede afectar a proveedores con situación financiera más débil. ▪ Negativo: los proveedores han perdido colaboradores, reduciendo sus operaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de exportaciones en químicos. ▪ Aumento de vulnerabilidad económica a la pobreza monetaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negativo: encarece los precios y disminuye la oferta para ejecutar ensayos clínicos. ▪ Positivo: mejorar la calidad en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negativo: no permite la salida de insumos químicos, por el alza de precios. ▪ Positivo: se genera la oportunidad de captación de colaboradores eficaces a un menor costo.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación a marco regulatorio actual que incluyen las condiciones laborales y de salud de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: factor importante para la toma de decisiones de empresas que atiendan sus requerimientos. ▪ Negativo: el precio puede marcar la diferencia en la selección de una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negativo: adaptarse a los nuevos mecanismos legales, siendo una barrera para la continuidad del servicio. ▪ Positivo: para otros será una oportunidad de mejora.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas requieren mejores servicios médicos y diagnósticos más confiables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: el aumento en la exigencia de resultados confiables incrementa las expectativas que se espera de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: con el aumento de estas exigencias, se deben proporcionar mejores servicios y de mayor calidad.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con tecnología moderna y procesos optimizados. Lograr acreditaciones nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: sienten mayor confianza en la empresa por las acreditaciones con las que cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: deben adaptarse a las nuevas exigencias innovando y ofreciendo ventajas competitivas al sector.
Ecología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de residuos sólidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: exigen cumplimiento normativo sobre el tratamiento de residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivo: deben adaptarse a las nuevas exigencias del sector.

2.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

La tabla 20 resume los efectos en la empresa de las variables del entorno:

Tabla 20*Efecto en la empresa de las variables del entorno*

Factores	VARIABLES	Efecto en la empresa (Oportunidad/Amenaza)
Político-Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de salud adoptadas para abastecimiento de insumos médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La normativa permite que la empresa y el sector obtengan insumos con mayor rapidez al contar con abastecimientos adecuados (oportunidad).
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperación de la economía por sectores. ▪ Alza en precios de productos medicinales en contexto actual. ▪ Depreciación del tipo de cambio afecta deudas en dólares e importaciones de insumos y productos. ▪ Aumento en la tasa de desempleo. ▪ Aumento de exportaciones en químicos. ▪ Aumento de vulnerabilidad económica a la pobreza monetaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa continuó sus operaciones adaptándose a las medidas que estableció el gobierno. Puede permitir el ingreso de nuevos competidores (amenaza). ▪ La empresa importa algunos de sus insumos, los cuales han sido afectados por el alza en la demanda de estos insumos (amenaza). ▪ La empresa importa algunos de sus insumos, los cuales han sido afectados por el alza de los precios por el tipo de cambio (amenaza). ▪ La empresa ha tomado medidas que incluyen la reducción de sueldos, adelanto de vacaciones, no han dejado ir a sus colaboradores (oportunidad). ▪ La exportación de insumos aumenta los precios y baja la oferta de éstos, por lo que resultan más caros (amenaza). ▪ La empresa ha optado por mantener a sus colaboradores, sin embargo, pudo evaluar la captación de nuevos talentos, por lo que estaría perdiendo una oportunidad (oportunidad).
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación a marco regulatorio actual que incluyen las condiciones laborales y de salud de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa ha tomado medidas de adaptación, modernización de instalaciones de acuerdo con la normativa vigente. Se tuvo impacto económico (amenaza). Sin embargo, genera altas barreras de entrada a nuevos competidores (oportunidad).
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas requieren mejores servicios médicos y diagnósticos más confiables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa se viene adaptando a los cambios en la demanda y la calidad requerida en sus resultados (oportunidad).

Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con tecnología moderna y procesos optimizados. Lograr acreditaciones nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa cuenta con equipamiento tecnológico antiguo y su esquema de procesos operativos es preciso. Además, no cuenta con las últimas acreditaciones (amenaza).
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de residuos sólidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa viene ejerciendo el tratamiento de residuos sólidos de acuerdo con la normativa vigente (oportunidad).

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

2.4. Oportunidades y Amenazas

Hitt et al. (2015) indican que una oportunidad es una condición del entorno actual, el cual, puede ser aprovechado para alcanzar una competitividad estratégica. Además, una amenaza, también es una condición del entorno actual, el cual, puede alejar a la empresa de alcanzar una competitividad estratégica.

Considerando los análisis realizados a las variables del entorno, se establecieron las oportunidades y amenazas que se plasman en la matriz de evaluación de factores externos.

2.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

D'Alessio (2015) indica que el principal objetivo de analizar las oportunidades y amenazas del entorno es identificar las variables más importantes y cuantificarlas.

En base a las opiniones de los expertos las cuales se presentan en el Anexo 1, se estableció la tabla 21, que incluye la matriz EFE de la empresa, utilizando una escala de calificación del 1 (debilidad mayor) al 4 (fortaleza mayor).

Tabla 21

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	Escasez de médicos referentes en patología oncológica.	0.18	4	0.72
O2	Aumento de la exigencia en la obtención de resultados más confiables.	0.12	2	0.24
O3	Alianzas estratégicas con laboratorios de rutina para procesar sus muestras de patología oncológica.	0.10	2	0.20

O4	Accreditaciones del personal y de los procesos.	0.05	3	0.15
O5	Nuevos servicios médicos emergentes.	0.05	2	0.10
Subtotal				1.41
Amenazas				
A1	Presencia de las aseguradoras de servicios de salud que acaparan el mercado.	0.14	3	0.42
A2	Pérdida de transferencia de conocimiento por retiro o muerte del médico patólogo experimentado.	0.10	2	0.20
A3	Escasez del personal altamente especializado.	0.10	2	0.20
A4	Altos costos de los insumos de calidad.	0.08	2	0.16
A5	Gran número de pequeños laboratorios clínicos en patología.	0.08	2	0.16
Subtotal				1.14
Total		1.00		2.55

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (p.121) por D’Alessio, 2015, Perú:

Editorial Pearson.

El ponderado total de 2.55 indica que la empresa está aprovechando las oportunidades del entorno, pero no está haciendo frente a las amenazas. Este resultado ubica a la empresa ligeramente por encima de la media (2.50), lo que muestra un esfuerzo por aplicar estrategias que se adecúen a las oportunidades, ya que el entorno en el cual se desenvuelve es favorable.

2.6. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

Demanda

Para este sector, los laboratorios clínicos de patología en la ciudad de Lima poseen una demanda constante, sin embargo, esta demanda se vio afectada al inicio de la pandemia dado que las actividades se detuvieron y priorizaron la atención a las pruebas de COVID-19.

A mediados de mayo del 2020, la demanda se empezó a estabilizar, ya que, las clínicas particulares reanudaron las atenciones a sus pacientes, quienes requerían de estos exámenes patológicos con carácter de urgencia.

Así, en el ámbito de la pandemia, se la consideró como un caso atípico para aspectos importantes como el abastecimiento de anticuerpos, alta incertidumbre y priorización de atención de casos COVID-19.

Además, en los últimos 4 años se ha evidenciado una estabilidad política atípica, por las vacancias presidenciales, entre otros, aun así, los análisis patológicos se mantuvieron en una demanda estándar, con atención todos los días del año con una ligera subida en la estación de invierno, dado que, los pacientes están más propensos a enfermarse.

Por esta razón, los laboratorios de patología buscan respaldarse en su ventaja competitiva, que recae en la experiencia de sus médicos patólogos y mejorar los tiempos de entrega a sus clientes, agilizando sus procesos mediante el uso de la tecnología, especialmente el internet, que es una buena vía para recibir los resultados de los exámenes clínicos de laboratorio, y que, permite ahorrar tiempo y dinero. Sin embargo, para mantener la confianza en el paciente, los resultados deben estar avalados por el laboratorio emisor, con sus sellos y firmas correspondientes y mediante un acceso único y confidencial (mediante un usuario y contraseña).

Según el estudio relacionado por Impulso PR y Marketing de Influencia para el laboratorio SYNLAB (2020), las búsquedas en línea relacionadas a nuevas pruebas de diagnóstico clínico aumentaron en un 26.1% entre abril y octubre de dicho año siendo en su mayoría personas entre 34 a 50 años notándose así, el interés de los peruanos por su salud entre estos meses, y debido al contexto de la pandemia.

Otro elemento importante para la demanda es el contenido de la página web, el cual debe contener: información técnica, horarios de atención, costos de los exámenes, medios de contacto, tiempo de entrega, acceso a resultados y que sea una página web interactiva.

Con la pandemia del COVID-19, quedó demostrado que los exámenes clínicos de laboratorio fueron, son y serán siempre esenciales para el diagnóstico de las enfermedades y la toma de decisiones médicas.

Oferta

A nivel nacional existen diversos tipos de laboratorios clínicos. Sin embargo, es

importante diferenciar entre los laboratorios clínicos de rutina y los laboratorios especializados:

- **Laboratorios de rutina:** ofrecen servicios de hematología, inmunología, microbiología y bioquímica.
- **Laboratorios especializados:** ofrecen servicios de absorción atómica, alergias, anatomía patológica, citogenética y radioinmunoanálisis.

Según la Norma Técnica de Salud del MINSA, la oferta de los laboratorios de exámenes clínicos se basa en los siguientes elementos:

- **Estructura:** constituida por los recursos humanos y tecnológicos que determinan la capacidad resolutive de la oferta de servicios.
- **Capacidad resolutive:** es la capacidad para atender determinados tipos de servicios (depende de la especialización y tecnificación de sus recursos).
- **Capacidad de oferta:** es la capacidad para atender un determinado volumen de servicios. (El Peruano, 2020).

Las categorías de salud por niveles de atención consideradas en la “Norma Técnica de Salud para la Adecuación de la Organización de los Servicios de Salud con énfasis en el Primer Nivel de Atención de Salud frente a la pandemia por COVID-19 en el Perú” en el que, el sector de laboratorio clínico de patología está ubicado en el primer nivel de atención y segmentado en la categoría I – 3 conforme se presenta en el Anexo 5 (MINSA, 2020).

La oferta en este sector de laboratorios clínicos de patología también se ve impactada a nivel educacional, ya que, a finales de 2020, Perú cuenta con 27,146 médicos activos que operan en 70 especialidades médicas distintas, de éstos, solo 760 son patólogos clínicos. Además, cada año salen 58 vacantes de residencia médica para patología clínica de las aproximadamente 2,188 que consideran distintas especialidades y subespecialidades médicas. (La Rosa & Urquiza, 2020).

Por otro lado, con la aparición de la pandemia del COVID-19, las empresas se han ido adaptando a las exigencias del mercado siendo así, que muchos de estos servicios fueron limitados o suspendidos en diversas instituciones públicas y privadas.

Surgieron, además, problemas en otras áreas, como la falta de reactivos de laboratorio, vencimiento de estos y la limitación de importaciones, además, implementación de protocolos de bioseguridad y el manejo de muestras, reducción de personal entre otros.

Finalmente, el sector de laboratorios clínicos de patología en la ciudad de Lima está conformado por una variedad de empresas, identificando como competidores directos de Patólogos Especializados S.A.C. los analizados en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

2.7. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Según Porter (2008), la competencia en una industria depende de cinco fuerzas, las cuales, deben ser analizadas y determinar su intensidad.

2.7.1. Amenaza de productos sustitutos

Del análisis presentado en el Anexo 6, se puede estimar el nivel de atraktividad de esta fuerza presentada en la tabla 22 y con un puntaje final de 5.00, lo cual, indica que la industria es de atractivo alto.

Tabla 22

Nivel de atraktividad de la amenaza de productos sustitutos

N°	Determinante	Ponderado	Nivel de Atraktividad	Resultado
1	Disponibilidad de servicios sustitutos	1.00	5	5.00
Puntaje Final				5.00

2.7.2. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Del análisis presentado en el Anexo 6, se puede estimar el nivel de atraktividad de esta fuerza presentada en la tabla 23 y con un puntaje final de 3.05, lo cual, indica que la industria es de atractivo regular.

Tabla 23*Nivel de atraktividad del riesgo de ingreso de competidores potenciales*

N°	Determinante	Ponderado	Nivel de Atraktividad	Resultado
1	Economías de escala	0.10	3	0.30
2	Lealtad a la marca	0.25	3	0.75
3	Ventajas absolutas de costos	0.15	4	0.60
4	Costos del cambio para el cliente	0.15	3	0.45
5	Regulación gubernamental	0.20	4	0.80
6	Alianza entre competidores	0.15	1	0.15
Puntaje Final		1.00		3.05

2.7.3. Poder de negociación de los clientes

Del análisis presentado en el Anexo 6, se puede estimar el nivel de atraktividad de esta fuerza presentada en la tabla 24 y con un puntaje final de 3.80, lo cual, indica que la industria es de atraktividad bueno.

Tabla 24*Nivel de atraktividad del poder de negociación de los clientes*

N°	Determinante	Ponderado	Nivel de Atraktividad	Resultado
1	Volumen de clientes	0.30	3	0.90
2	Disponibilidad de servicios sustitutos	0.15	5	0.75
3	Costos de cambio del comprador	0.30	3	0.90
4	Capacidad de comprador de satisfacer sus propias necesidades	0.25	5	1.25
Puntaje Final		1.00		3.80

2.7.4. Poder de negociación de los proveedores

Del análisis presentado en el Anexo 6, se puede estimar el nivel de atraktividad de esta fuerza presentada en la tabla 25 y con un puntaje final de 3.25, lo cual, indica que la industria es de atraktividad regular.

Tabla 25*Nivel de atractividad del poder de negociación de los proveedores*

N°	Determinante	Ponderado	Nivel de Atractividad	Resultado
1	Disponibilidad de sustitutos para anticuerpos	0.15	2	0.30
2	Precios y disponibilidad de anticuerpos	0.25	4	1.00
3	Costos de cambio de productos	0.20	2	0.40
4	Amenaza de los proveedores de ingresar a la industria	0.25	5	1.25
5	Empresas del sector importen o fabriquen sus propios anticuerpos	0.15	2	0.30
Puntaje Final		1.00		3.25

2.7.5. Rivalidad entre las empresas establecidas

Del análisis presentado en el Anexo 6, se puede estimar el nivel de atractividad de esta fuerza presentada en la tabla 26 y con un puntaje final de 2.45, lo cual, indica que la industria es de atractivo bajo.

Tabla 26*Nivel de atractividad de la rivalidad entre las empresas establecidas*

N°	Determinante	Ponderado	Nivel de Atractividad	Resultado
1	Estructura competitiva de la industria	0.25	3	0.75
2	Demanda de la industria	0.25	2	0.50
3	Condiciones de costos	0.30	2	0.60
4	Barreras de salida	0.20	3	0.60
Puntaje Final		1.00		2.45

2.8. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

En la tabla 27, se presenta el nivel de atractividad de las cinco fuerzas de Porter:

Tabla 27*Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter*

N°	Fuerza de Porter	Nivel de atractividad
1	Amenaza de productos sustitutos	5.00

2	Amenaza de entrada de competidores potenciales	3.05
3	Poder de negociación de los clientes	3.80
4	Poder de negociación de los proveedores	3.25
5	Competencia entre competidores del mismo sector	2.45

Luego del análisis, se concluye que la industria a la cual forma parte Patólogos Especializados S.A.C. es atractiva, debido a que se encuentran buenas oportunidades en cada una de las cinco fuerzas y su nivel de importancia, así, la empresa deberá tomar acciones en base a las variables que determinan cada una de estas fuerzas.

Además, la fuerza de la competencia entre competidores del mismo sector resulta en un bajo atractivo para la industria, siendo esta, un limitante en el crecimiento de la empresa.

2.9. Análisis del grado de atractividad de la industria

Ahora, el grado de atractividad de la industria se la presenta en la tabla 28 siguiente:

Tabla 28

Análisis del grado de atractividad de la industria

N°	Fuerza de Porter	Nivel de atractividad	Resultado
1	Amenaza de productos sustitutos	5.00	Alto
2	Amenaza de entrada de competidores potenciales	3.05	Regular
3	Poder de negociación de los clientes	3.80	Bueno
4	Poder de negociación de los proveedores	3.25	Regular
5	Competencia entre competidores del mismo sector	2.45	Bajo
Total		3.51	

El ponderado de 3.51 representa para la industria, un nivel atractivo bueno, esto debido a que no existen productos sustitutos y se tiene poco poder de negociación de los clientes. Se menciona también que la mayor parte de los competidores, no son relevantes, y que solo unos cuantos destacan, sin embargo, entre estos que destacan, se tiene una fuerte competencia, haciendo que la atractividad disminuya.

2.10. Matriz de Perfil Competitivo MPC

David y David (2017) sostienen que esta matriz identifica fortalezas y debilidades específicas de los principales competidores de una empresa.

En la tabla 29, se presenta la matriz de perfil competitivo (MPC) y para la cual, se seleccionó a tres empresas ubicadas en el mismo grupo estratégico que Patólogos Especializados S.A.C. las cuales, han sido seleccionadas con ayuda de los expertos en el sector y cuyas entrevistas se presentan en el Anexo 1.

Tabla 29

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Determinantes de Éxito	Patólogos		Patología Oncológica S.A.C.		Laboratorio Oncológico Taxa E.I.R.L.		RyR Patólogos Asociados S.A.C.		
	Peso	Es-pecializados S.A.C	Calif.	Peso	Calif.	Peso	Calif.	Peso	
Eficiencia en proceso operativo	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Calidad de servicio	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Reconocimiento de marca	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Competitividad de precios	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Digitalización	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Publicidad	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24
Personal capacitado	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Total	1.00		2.42		2.32		2.46		2.78

De esta tabla, se concluye que, entre los competidores directos de Patólogos Especializados (con un puntaje ponderado total de 2.42), destaca RyR Patólogos Asociados, con un puntaje ponderado total de 2.78, además, se hace notar en los puntajes a cada factor determinante, la oportunidad de mejora en algunos de ellos, como el caso de la digitalización.

Capítulo 3: Análisis Interno

3.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

Thompson et al. (2015) indican que, las actividades que realiza una empresa se combinan internamente para formar la cadena de valor, llamada así, porque el propósito final de estas actividades es crear valor para los compradores.

Por ello, se realizó una comprobación de cada una de las actividades que integran la cadena de valor de la empresa, y que, se presenta en el Anexo 7.

De esta manera, en la tabla 30 se resumen las fortalezas y debilidades implicadas para cada actividad de la cadena de valor de la empresa.

Tabla 30

Fortalezas y debilidades de las actividades de la cadena de valor de la empresa

Actividad	Fortalezas	Debilidades
Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procura en comprar insumos de calidad para el desarrollo de los exámenes de laboratorio. ▪ Infraestructura actual es el adecuado para el almacenaje de insumos de laboratorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persona a cargo del área cumple otras funciones que lo distraen de sus labores comerciales. ▪ No se lleva un control adecuado de compras y ventas de insumos y materiales.
	Fortalezas	Debilidades
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos del área bien estructurados. ▪ Personal altamente experimentado para realizar diagnósticos oncológicos. ▪ Personal de laboratorio altamente capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertos del área tienen otras funciones en la empresa. ▪ Tecnología de equipos antigua, en el mercado existen equipos con mejores características. ▪ Tecnología actual en la empresa limita aumento de la oferta.
Logística externa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de resultados por correo electrónico son rápidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persona a cargo del área cumple otras funciones que lo distraen de sus labores de logística externa.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de resultados en físico limitado por disponibilidad de courier, además de ser más costoso.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A cargo de personas con amplio conocimiento del servicio ofertado. ▪ Se mantiene en comunicación directa con el área de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persona a cargo del área cumple otras funciones que lo distraen de sus labores comerciales. ▪ No se lleva un control adecuado de compras y ventas.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gama completa de exámenes de laboratorio ofrecidos en la especialidad de patología oncológica. ▪ Estimación de precios a ofertar clasificado por tipo de cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realiza actividad postventa salvo ocurrencia de un error en envío de resultados.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta experiencia y conocimientos del personal de apoyo externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca experiencia de los encargados en las actividades de gerencia.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores involucrados con las labores a realizar en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persona a cargo del área cumple otras funciones que lo distraen de sus labores en recursos humanos.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

3.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Se vienen gestionando las actividades de la empresa mediante herramientas digitales, principalmente Excel, con lo cual, lleva el control de los insumos y materiales de ingreso, control de inventarios, manejo de compras y ventas entre otros, pero no cuenta con indicadores que les permita evaluar correctamente el desempeño de sus componentes de la cadena de valor. Cabe mencionar, que se identifica a este débil control como un problema a resolver, dado que, no conocen si sus actividades son eficientes o representan pérdidas de dinero, y tampoco si su margen de ganancia es eficiente para el mercado actual.

3.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

David y David (2017) sostienen que el benchmarking se emplea para saber si las actividades de la cadena de valor empresarial son competitivas frente a las de empresas

rivales, identificando que actividades de la cadena de valor están mejor posicionadas en relación con costos y cuales hay que modificar o mejorar.

En esta industria, la empresa Unilabs, es el líder, lo cual viene respaldado por la opinión de los expertos entrevistados cuyas opiniones se adjuntan en el Anexo 1. El resultado del análisis se presenta en la tabla 31:

Tabla 31

Cuadro comparativo de las actividades de la cadena de valor

Actividades de la cadena de valor	Peso	Patólogos Especializados S.A.C		Unilabs Pathology Diagnostics Services S.A.C.	
		Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje
Logística de entrada					
Gestión de abastecimiento	0.04	2	0.08	4	0.16
Aseguramiento de calidad en insumos	0.04	2	0.08	4	0.16
Control de inventario	0.03	2	0.06	3	0.09
Operaciones					
Estandarización de procesos	0.04	3	0.12	4	0.16
Experiencia del personal	0.15	4	0.60	3	0.45
Capacitación del personal	0.04	4	0.16	4	0.16
Aseguramiento de calidad	0.10	3	0.30	3	0.30
Contar con tecnología eficiente	0.03	2	0.06	3	0.09
Logística externa					
Gestión de entrega de resultados	0.07	2	0.14	3	0.21
Comercial					
Atención al cliente	0.10	2	0.20	3	0.30
Publicidad y promoción	0.04	1	0.04	3	0.12
Control de gastos	0.10	1	0.10	3	0.30
Servicios					
Especialidades de atención	0.06	2	0.12	4	0.24
Infraestructura					
Actividades de dirección	0.08	2	0.16	4	0.32
Recursos humanos					
Gestión de recursos humanos	0.08	1	0.08	3	0.24

Total	1.00	2.30	3.30
--------------	-------------	-------------	-------------

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. y expertos entrevistados.

De esta tabla, se aprecia que la empresa Unilabs cuenta con una calificación total de 3.30 (nivel fuerte), mientras que Patólogos Especializados S.A.C., cuenta con 2.30 (nivel moderado), por lo que, Unilabs se encuentra actualmente en una mejor posición en la industria. Además, se identifica como principales fortalezas de Patólogos a la experiencia de su personal, mientras que las debilidades que requieren atención inmediata son publicidad y promoción, control de gastos y gestión de recursos humanos.

3.4. Determinar las competencias de la empresa

Para establecer las competencias de Patólogos Especializados S.A.C. se realizará una auditoría interna del ciclo operativo de la empresa, basado en el modelo de D'Alessio (2015), donde se reunirá información clave de las áreas funcionales, esta información permitirá desarrollar el análisis interno, conocido como análisis AMOFHIT.

Por ello, se realizó una comprobación de cada una de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la empresa, y que, se presenta en el Anexo 8.

De esta manera, en la tabla 32 en base a la auditoría interna realizada, se resumen las variables distintivas para cada área funcional de la empresa, en la cual se consideran también los puntos de mejora que la gerencia general requiere se coloque énfasis.

Tabla 32

Competencias distintivas y puntos de mejora de áreas funcionales

N°	Área funcional	Variables críticas
1	Administración y gerencia (A)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad y experiencia del equipo directivo. ▪ Imagen y prestigio de la empresa. ▪ Liderazgo utilizado en los niveles gerenciales. ▪ Reconocimiento de marca, debido a la experiencia de los médicos patólogos de la empresa. ▪ La empresa no cuenta con un sistema de gestión de la información que permita la correcta toma de decisiones y control gerencial.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional no integrada, ocasionando duplicidad de trabajo.
2 Marketing, ventas e investigación de mercado (M)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversidad en tipos de servicios que brinda la empresa. ▪ Política de precios por tipo de cliente: flexibilidad y descuentos, debido a la competitividad de precios. ▪ Conocimiento de las necesidades del consumidor. ▪ La empresa no realiza investigación de mercado. ▪ La empresa no realiza una publicidad constante, se enfocan básicamente en la experiencia y contactos directos de sus médicos patólogos. ▪ La empresa no utiliza promociones debido a que la población no lo considera necesario por tratarse de servicios de salud.
3 Operaciones, logística e infraestructura (O)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suministro de materiales y muestras de laboratorio. ▪ Eficiencia técnica. ▪ Capacidad de producción según la demanda, la cual se mantiene constante para la empresa. ▪ Efectividad de los procesos de calidad. ▪ Seguridad e higiene laboral dada la nueva normalidad. ▪ La empresa no cuenta con un sistema de control de inventarios y rotación, lo manejan de forma manual, originando fallas en la gestión de recursos, materiales, muestras y equipos.
4 Finanzas y contabilidad (F)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación financiera estable. ▪ Situación tributaria en orden. ▪ Costo de capital por parte de la gerencia general. ▪ La empresa no utiliza un sistema contable y de costeo, originando una deficiencia en la ejecución del presupuesto.
5 Recursos humanos y cultura (H)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal altamente competente, capacitado y colegiado. ▪ Capacitación y desarrollo del personal. ▪ Disponibilidad y calidad de la mano de obra. ▪ Clima organizacional. ▪ Cultura organizacional. ▪ Valores de la empresa. ▪ Alta calidad en el servicio brindado a sus clientes.
6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa cuenta con una página web, la cual no está actualizada y no permite la entrega en línea de los resultados de las muestras. ▪ La empresa no tiene un sistema que centralice su información, por lo cual necesitan contar con un sistema de información integral.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brechas en infraestructura debido a los equipos de cómputo y de laboratorio en desuso.
7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa tiene la necesidad de desarrollar nuevas ventajas competitivas antes que su competencia. ▪ Mejorar la calidad del servicio y de los procesos de la empresa. ▪ La empresa tiene la necesidad de automatizar sus procesos e implementar sistemas de gestión. ▪ La empresa no realiza investigación científica en salud.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Es preciso indicar que la empresa no cuenta con un plan estratégico, y que el desarrollo de sus habilidades distintivas o valiosas ha sido consecuencia de las estrategias enmarcadas por el comportamiento adoptado por la gerencia general, apoyados de su experiencia y el reconocimiento en la calidad del servicio que ofrecen los médicos patólogos. Los mismos que no son fácilmente imitables por su competencia y las cuales deben fortalecerse, ya que son los pilares de su desarrollo organizacional.

La empresa tiene otras competencias que les han ayudado a mantenerse en el mercado tan competitivo como es el sector de laboratorios clínicos de patología, estas competencias se listan en la tabla 33:

Tabla 33

Competencias complementarias de la empresa

N°	Competencia	Sustento
1	Servicio especializado y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los tratamientos son realizados por médicos con amplia experiencia, titulados, colegiados y con especializaciones. ▪ Brindar buen trato y confianza al cliente en su tratamiento. ▪ Contar con médicos patólogos especializados.
2	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal entusiasta.
3	Buenas relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con los proveedores y clientes.
4	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por parte de la gerencia general.
5	Preocupación por los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal formal.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

3.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

David y David (2017) sostienen que la ventaja competitiva es aquella característica que no se puede copiar con facilidad, ya que se requiere desarrollar fortalezas y estas convertirlas en diferenciales ante su competencia.

Patólogos Especializados S.A.C. ha sabido mantenerse en el mercado con un crecimiento constante y sostenido. Este logro se debe a que conoce muy bien las ventajas competitivas que la caracterizan y el uso, hasta el momento, de estrategias adecuadas.

Barney y Hesterly (2012) definen que los recursos internos de la empresa generan una ventaja competitiva si son valiosos (V), raros (R), difíciles de imitar (I) y si están inmersos en la organización (O).

En la tabla 34 se resume el análisis VRIO. Esta matriz permite cuestionar el valor, lo raro, lo imitable y lo organizado de cada uno de los elementos, ya sea recurso o capacidad:

Tabla 34

Análisis VRIO de la empresa

Recursos y capacidades	V	R	I	O	Implicancia estratégica
1. Recursos únicos					
1.1. Mano de obra	Si	No	-	-	Paridad competitiva
1.2. Personal administrativo y comercial	Si	No	-	-	Paridad competitiva
1.3. Mobiliario y equipo de laboratorio	Si	No	-	-	Paridad competitiva
1.4. Conocimiento en procesos productivos	Si	No	-	-	Paridad competitiva
1.5. Conocimiento en tecnología	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva sin explorar
1.6. Conocimiento en actividades administrativas	Si	No	-	-	Paridad competitiva
1.7. Tecnología	Si	No	-	-	Paridad competitiva
1.8. Innovación	Si	No	-	-	Paridad competitiva

1.9. Financiero	Si	No	-	-	Paridad competitiva
1.10. Infraestructura y ubicación de planta	Si	No	-	-	Paridad competitiva
1.11. Experiencia	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
1.12. Reputación de la empresa	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
2. Capacidades únicas					
2.1. Organización	Si	No	-	-	Paridad competitiva
2.2. Planeación	Si	No	-	-	Paridad competitiva
2.3. Dirección	Si	No	-	-	Paridad competitiva
2.4. Control	Si	No	-	-	Paridad competitiva
2.5. Inversión efectiva	Si	No	-	-	Paridad competitiva
2.6. Investigación y desarrollo	Si	No	-	-	Paridad competitiva
2.7. Selección y reclutamiento	Si	No	-	-	Paridad competitiva
2.8. Retención de personal	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal
2.9. Negociación	Si	No	-	-	Paridad competitiva
2.10. Servicio al cliente	Si	No	-	-	Paridad competitiva
2.11. Implementación de estrategias	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal
2.12. Desarrollar capacidades	Si	No	-	-	Paridad competitiva

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Luego del análisis VRIO se puede concluir que la Patólogos Especializados S.A.C. posee ventajas competitivas temporales en las siguientes dos capacidades:

- **Retención de personal:** esta capacidad juega un papel muy importante en la consecución de los objetivos para la empresa, ya que brindan un ambiente laboral agradable a sus colaboradores, así como una formación continua para potenciar sus habilidades personales y profesionales, buscando retener al talento humano.
- **Implementación de estrategias:** esta capacidad se potencia ya que la gerencia general de la empresa está en constante capacitación para adaptarse a los cambios

continuos del sector de laboratorios clínicos de patología, esto les permite tener mejoras en sus procesos administrativos y operativos, y verlos reflejados en los servicios que ofrecen a sus clientes.

Además, se encontró que la empresa posee una ventaja competitiva sin explorar en el siguiente recurso:

- **Conocimiento en tecnología:** este recurso es importante en la gestión de la empresa, ya que su incorporación apropiada y su correcta difusión entre los colaboradores brinda soporte para el desarrollo de los servicios de patología.

A su vez, se identificó que la empresa posee ventajas competitivas sostenibles en los siguientes dos recursos:

- **Experiencia:** recurso más importante para la empresa, ya que la experiencia de sus médicos patólogos les permite tener una lista de clientes que recurren a sus servicios especializados de patología clínica, y estos clientes a su vez la recomiendan, permitiéndole de esta manera aumentar su red de contactos.
- **Reputación de la empresa:** recurso asociado a la experiencia de sus médicos patólogos, ya que el servicio que brinda la empresa es de alta calidad, por lo tanto, en el sector de patología clínica la empresa es reconocida y ya tiene una reputación de marca sostenible en el mercado.

La empresa debe enfocarse en desarrollar sus ventajas competitivas temporales y por explorar, y, por otro lado, debe conservar sus ventajas competitivas sostenibles, esto con la finalidad de permanecer vigentes en el sector de laboratorios clínicos de patología, para lo cual deben también enfocarse en la innovación y el uso de la tecnología, que les permitan estar a la vanguardia en lo que respecta a la salud de sus clientes.

3.6. Fortalezas y Debilidades

De acuerdo con David y David (2017), evaluar las fortalezas (capacidades) y

debilidades (limitaciones) resulta en una actividad fundamental al realizar una auditoría interna de la empresa.

3.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

David y David (2017) sostienen que el desarrollo de la matriz EFI materializa una auditoría interna de la administración estratégica, en la que se evalúan las fortalezas y debilidades más relevantes de las áreas funcionales de la empresa y, además, son consideradas para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas.

Se estableció la tabla 35, que incluye la matriz EFI de la empresa, utilizando una escala de calificación de 1 (debilidad mayor) al 4 (fortaleza mayor).

Tabla 35

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1 Experiencia de los médicos patólogos.	0.18	4	0.72
F2 Personal altamente capacitado y especializado.	0.08	3	0.24
F3 Infraestructura y equipamiento médico permite atender su demanda actual.	0.08	3	0.24
F4 Ubicación estratégica del laboratorio.	0.07	3	0.21
F5 Alta confianza entre los socios de la empresa.	0.07	3	0.21
Subtotal			1.62
Debilidades			
D1 Demora en la entrega de resultados.	0.12	2	0.24
D2 Publicidad limitada o nula.	0.10	1	0.10
D3 No cuenta con planeamiento estratégico.	0.12	1	0.12
D4 Control limitado en gastos e inventarios.	0.10	1	0.10
D5 Baja gestión de la comunicación interna.	0.08	1	0.08
Subtotal			0.64
Total	1.00		2.26

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (p.184) por D’Alessio, 2015, Perú:

Editorial Pearson. Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

El ponderado total de 2.26 indica que la empresa internamente tiene una posición

intermedia, lo cual, indica muchas condiciones para mejora, por lo que, se pueden adaptar sus procesos internos de acuerdo con los requerimientos del mercado, y de esta manera reforzar sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades.

Capítulo 4: Objetivos y Selección de Estrategia

4.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Se presentan objetivos estratégicos propuestos para la empresa y el análisis de cada uno de estos objetivos.

4.1.1. *Objetivos Estratégicos*

En la tabla 36 se presentan los objetivos estratégicos planteados para la empresa:

Tabla 36

Objetivos estratégicos de la empresa

Indicador	Objetivo Estratégico
Ventas totales	▪ Aumentar las ventas totales de 806 mil soles en 2020 en 25% para fines del año 2025.
Rentabilidad	▪ Aumentar los índices de rentabilidad de -4.51% en 2020 al 25% para fines del año 2025.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Estos objetivos han sido propuestos en base a las necesidades y expectativas que se han identificado en la empresa y aquellas que faltan controlar, como es la rentabilidad que va relacionado con no contar con informes de control y/o presupuestos que permitan analizar y tomar decisiones que generen mejores resultados económicos.

4.1.2. *Análisis de los objetivos estratégicos*

Se indica el análisis de cada uno de los objetivos estratégicos escogidos:

- **Crecimiento en ventas:** este objetivo está orientado a recuperar y aumentar el margen de ventas que se obtuvo para el año 2018, con un crecimiento del 33.9% como se puede visualizar en la tabla 12, nivel de crecimiento en ventas que no se pudo volver a alcanzar y que se hizo negativo en el año 2020 a razón de la llegada de la pandemia del COVID-19, donde las ventas fueron de S/ 806,002.
- **Rentabilidad:** este objetivo está orientado a aumentar la utilidad neta que, al

igual que con las ventas totales, ha venido siendo afectada por la pandemia del COVID-19 como se presenta en la tabla 2, en el que la rentabilidad llegó a – 4.51% en el 2020. De esta manera, se buscará mejorar este indicador con la ayuda del aumento en ventas y reduciendo y optimizando los gastos operativos y administrativos en la empresa. Hay que indicar, que el cumplimiento de este indicador depende mucho del cumplimiento del primer objetivo estratégico.

4.2. Diseño y formulación de estrategias

Para poder seleccionar la mejor estrategia que permita alcanzar estos objetivos estratégicos, se presentan y analizan diversos modelos y matrices.

4.2.1. Modelo Océano Azul

De acuerdo con Chan y Mauborgne (2008), este modelo se basa en elaborar un cuadro estratégico el cual determine estrategias del océano azul para afrontar las estrategias del océano rojo, y en el que se identifican las estrategias actuales de la empresa y de la industria.

Las variables identificadas como factores de éxito en esta industria se identificaron en la matriz MPC (ver tabla 29).

Se resumen en la tabla 37 las variables y sus definiciones del océano rojo y azul:

Tabla 37

Análisis de la situación actual de la empresa

Océano rojo	Océano azul
▪ Capacidad limitada por equipos actuales.	▪ Ampliar capacidad de procesamiento de muestras.
▪ Centrarse en la demanda actual.	▪ Enfocar ventas a formar alianzas estratégicas con las principales instituciones del sector medicina y buscar capturar nueva demanda.
▪ Reducir costos.	▪ Enfocarse en brindar mayor valor al cliente y crear un adecuado control de costos.
▪ Vencer a la competencia.	▪ Potenciar las cualidades de la empresa para hacer que la competencia pierda importancia.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

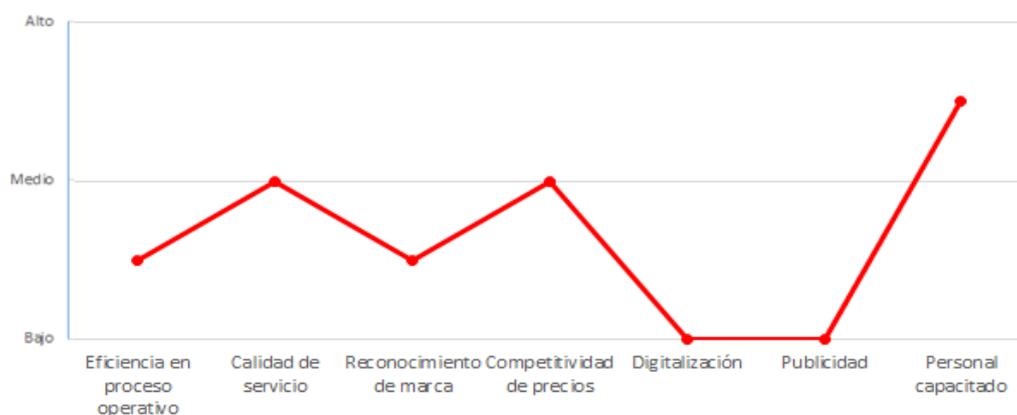
De esta tabla, se resaltan las estrategias actuales de la empresa, y frente a ello, las estrategias del océano azul, que tendrían que implementarse para poder destacar sobre la competencia.

4.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Basándose en los factores de éxito analizados en la matriz MPC (ver tabla 29), se presenta la figura 6, que muestra el lienzo de la estrategia actual de Patólogos Especializados S.A.C.

Figura 6

Lienzo de la estrategia actual de la empresa



Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

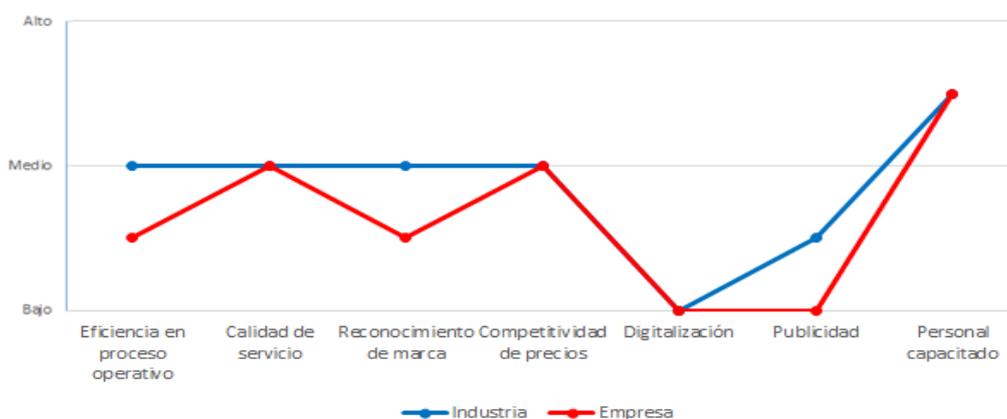
En esta figura, se identifica como variable crítica, la publicidad, la cual tiene un nivel bajo en la estrategia actual de la empresa, y, por el contrario, se resalta la calidad del personal, ya que cuenta con un nivel alto en la estrategia actual, lo cual es representado por los médicos experimentados y por el personal de laboratorio y administrativo capacitados.

4.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria

Se presenta en la figura 7 el lienzo de la estrategia vigente de Patólogos Especializados S.A.C. frente a su competencia en la industria, según los factores críticos analizados en la matriz MPC (ver tabla 29).

Figura 7

Lienzo de la estrategia actual de la industria



Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

En esta figura, se identifica que algunas variables de éxito de la empresa están por debajo de sus competidores, y son estos puntos a los cuales se deberán presentar mayor atención en la estrategia de la empresa.

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

De acuerdo con Chan y Mauborgne (2008), esta matriz ayuda a tomar decisiones para construir una oferta de valor que sea diferencial de nuestra competencia. Se resumen en la tabla 38 el resultado de dicho análisis.

Tabla 38

Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la empresa

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reprocesos para validar resultados. ▪ Incertidumbre en errores de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza de los médicos tratantes en base a los resultados. ▪ Capacitación al personal. ▪ Sistemas de información gerencial.
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario. ▪ Tiempo de la cadena de suministro. ▪ Tiempo de entrega de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accesibilidad en tiempo real a los resultados. ▪ Procesos estandarizados y eficientes. ▪ Diferenciación en base a la calidad del servicio.

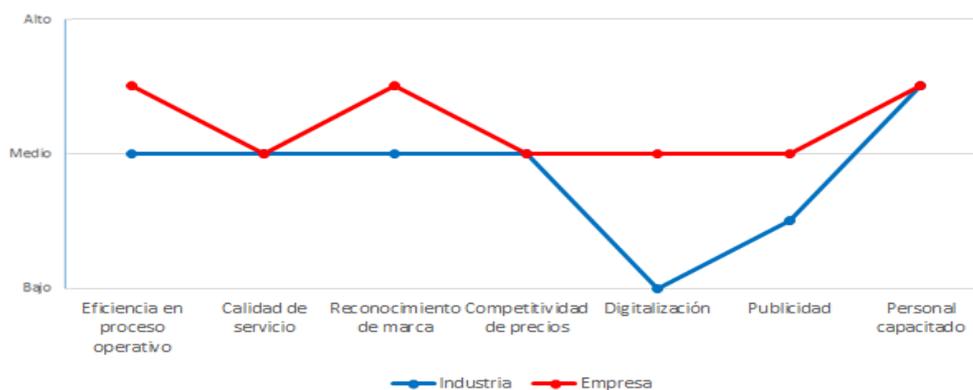
Nota: Adaptado de “*La Estrategia del Océano Azul*” (p.39) por Chan y Mauborgne, 2008, Colombia: Editorial Norma.

4.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Se presenta la figura 8, que muestra el lienzo de la nueva estrategia que la empresa debe adoptar luego de realizado el análisis del océano azul.

Figura 8

Lienzo de la nueva estrategia considerada



Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

En esta figura, se identifica que se deben potenciar las variables de éxito de eficiencia en proceso operativo, reconocimiento de marca, competitividad de precios y publicidad, las cuales deben estar consideradas en las estrategias que adopte la empresa.

4.2.2. Matrices de formulación de estrategias

D'Alessio (2015) indica que la etapa del emparejamiento genera estrategias a través de la combinación de factores internos y externos, dichas estrategias son ofensivas cuando se usan fortalezas para capitalizar oportunidades, y defensivas cuando se trata de superar debilidades evitando o neutralizando amenazas. Por ello, se utilizan las siguientes matrices:

4.2.2.1. Matriz FODA

D'Alessio (2015) sostiene que esta matriz es posiblemente la más importante y conocida por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, ya que, permite desplegar cuatro tipos de estrategias: fortalezas – oportunidades (FO Explotar), debilidades – oportunidades (DO Buscar), fortalezas – amenazas (FA Confrontar) y debilidades – amenazas (DA Evitar). En la tabla 39 se muestra la matriz FODA para la empresa:

Tabla 39*Matriz FODA de la empresa*

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Experiencia de los médicos patólogos.		D1	Demora en la entrega de resultados.
	F2	Personal altamente capacitado y especializado.		D2	Publicidad limitada o nula.
	F3	Infraestructura y equipamiento médico permite atender su demanda actual.		D3	No cuenta con planeamiento estratégico.
	F4	Ubicación estratégica del laboratorio.		D4	Control limitado en gastos e inventarios.
	F5	Alta confianza entre los socios de la empresa.		D5	Baja gestión de la comunicación interna.
Oportunidades		Estrategia FO – Explote		Estrategia DO – Busque	
O1	Escasez de médicos referentes en patología oncológica.	FO1	Establecer una atención diferenciada y personalizada centrado al cliente (F1, F2, O2, O3, O5)	DO1	Elaborar el plan estratégico (D1, D3, D4, O3, O4)
O2	Aumento de la exigencia en la obtención de resultados más confiables.	FO2	Trabajar por la excelencia a través de la formación continua (F5, O1)	DO2	Organizar los servicios de atención por especialidades (D2, O1, O5)
O3	Alianzas estratégicas con laboratorios de rutina para procesar sus muestras de patología oncológica.	FO3	Iniciar la implementación de un sistema de certificación de nuestros procesos (F3, F4, O4)	DO3	Difundir y compartir las nuevas ideas e innovaciones entre todos los colaboradores (D5, O2)
O4	Acreditaciones del personal y de los procesos.				
O5	Nuevos servicios médicos emergentes.				

Amenazas	Estrategia FA – Confronte	Estrategia DA – Evite
A1 Presencia de las aseguradoras de servicios de salud que acaparan el mercado.	FA1 Potenciar el perfil de nuestro personal con retroalimentación y capacitaciones subvencionadas (F1, F2, A2, A3)	DA1 Incrementar el prestigio tanto entre colegas como ante pacientes y clientes que ayude al posicionamiento de la empresa (D2, D3, D5, A1, A5)
A2 Pérdida de transferencia de conocimiento por retiro o muerte del médico patólogo experimentado.	FA2 Mejorar la calidad de nuestros procesos (F3, A4)	DA2 Incrementar la participación en el mercado de las aseguradoras ingresando al mercado de las EPS (D1, A2, A3)
A3 Escasez del personal altamente especializado.	FA3 Impulsar la captación de nuevos clientes (F4, F5, A1, A5)	DA3 Ofrecer un servicio diferenciado de alta calidad (D4, A4)
A4 Altos costos de los insumos de calidad.		
A5 Gran número de pequeños laboratorios clínicos en patología.		

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*” (p.266) por D’Alessio, 2015, Perú: Editorial Pearson. Elaborado con información de Patólogos

Especializados S.A.C.

4.2.2.2. Matriz PEYEA

David y David (2017) sostienen que esta matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción, con sus siglas PEYEA, faculta el desarrollo entre cuatro tipos de estrategias: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Se resumen en la tabla 40 los factores que conforman los ejes de esta matriz PEYEA de la empresa.

Tabla 40

Factores que forman parte de la matriz PEYEA de la empresa

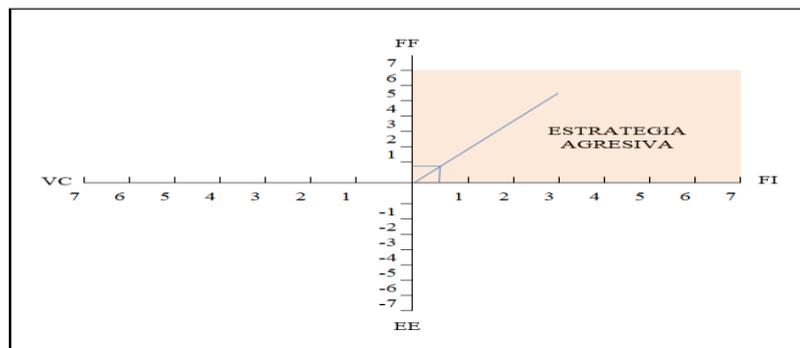
Posición estratégica interna		Posición estratégica interna	
Fortaleza financiera (FF)	Puntaje	Estabilidad del Entorno (EE)	Puntaje
Rentabilidad sobre el patrimonio.	3	Manejo de residuos sólidos.	-5
Rentabilidad del activo.	3	Cambios tecnológicos.	-2
Apalancamiento.	4	Aumento de la demanda en el sector.	-1
Liquidez.	4	Presiones competitivas.	-4
		Barreras de entrada al mercado.	-2
Sumatoria promedio	3.5	Sumatoria promedio	-2.80
Ventaja competitiva (VC)	Puntaje	Fortaleza industrial (FI)	Puntaje
Producto de calidad.	-5	Crecimiento potencial.	6
Lealtad del cliente.	-4	Potencial de utilidades.	6
Conocimientos tecnológicos prácticos.	-3	Estabilidad financiera.	4
Control de proveedores.	-4	Simplicidad de entrada al mercado.	2
		Eficiente uso de recursos.	3
Sumatoria promedio	-4.0	Sumatoria promedio	4.2
Conclusiones			
Promedio en FF =	3.50	Promedio en EE =	-2.80
Promedio en VC =	-4	Promedio en FI =	4.20
Resultados del vector direccional			
Sumatoria del eje X = VC + FI = 0.20			
Sumatoria del eje Y = FF + EE = 0.70			

Nota: Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” (p.179) por David y David, 2017, México: Pearson Educación.

En la figura 9 se muestra la matriz PEYEA de la empresa.

Figura 9

Lienzo de la nueva estrategia considerada



Nota: Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” (p.179) por David y David, 2017, México: Pearson Educación.

En conclusión, la empresa ha mantenido una solidez financiera, sin embargo, sus ventajas son muy pocas, por ello debe buscar mejorar sus debilidades internas esto con la finalidad de sacarle provecho a sus oportunidades externas. El resultado del cuadrante de la estrategia agresiva es: penetración de mercado, desarrollo de mercado y producto, diversificación relacionada y no relacionada e integración horizontal hacia adelante y atrás.

Para evaluar dichos resultados a nivel financiero se consideró el período de enero a diciembre de 2019, esto debido a que el año 2020 tuvo variación negativa por el contexto sanitario, las cuales se presentan en la tabla 41.

Tabla 41

Indicadores Financieros año 2019 de la empresa

Indicador Financiero	Resultado
Rentabilidad sobre el patrimonio	14.80%
Rentabilidad sobre el activo	8.03%
Apalancamiento	0.42
Liquidez	2.50

Nota: Obtenido de los estados financieros del 2019 de Patólogos Especializados S.A.C.

El resultado de estos indicadores denota una sólida liquidez proveniente de la rentabilidad y gestiones internas que permiten a la empresa una proyección de crecimiento.

4.2.2.3. Matriz Interna Externa

David y David (2017) señalan que esta matriz se compone de nueve cuadrantes y se fundamenta en dos dimensiones.

Teniendo en cuenta el puntaje obtenido por cada matriz, concluimos con los siguientes: Matriz EFI = Eje X = 2.26 y Matriz EFE = Eje Y = 2.55

La representación de los resultados se muestra en la figura 10:

Figura 10

Matriz Interna Externa de la empresa

		Puntajes Totales Ponderados de EFI			EFE
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	
Puntajes Totales Ponderados de EFE	4 Alta 3.0 a 4.0	I	II	III	
	3 Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI	
	2 Baja 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX	
EFI		3	2	1	

Nota: Adaptado de “*Conceptos de administración estratégica*” (p.187) por David y David, 2017, México: Pearson Educación.

En conclusión, la empresa está ubicada en la segunda región (intersecciones III, V y VII) exactamente en el cuadrante V, la cual tiene un mayor beneficio si las estrategias de acción son de conservar y mantener, y así, recurrir a las estrategias intensivas de: penetración de mercado y desarrollo de producto.

4.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group

David y David (2017) sostienen que la matriz BCG o de crecimiento y participación, está compuesta por cuatro cuadrantes (interrogantes, estrellas, vacas lecheras y perros), los cuales tienen por finalidad el monitoreo del ciclo de vida de los productos y así ajustar las estrategias cuando éstas se trasladen de cuadrante.

La tabla 42 muestra el cálculo de las tasas de crecimiento y de participación de mercado, los cuales se obtuvieron tomando de referencia las seis líneas de servicios que

brinda la empresa, según sus ventas, su proporción de cartera de negocio y las ventas del sector de los años 2019 y 2020.

Tabla 42

Datos para elaborar la Matriz BCG de la empresa

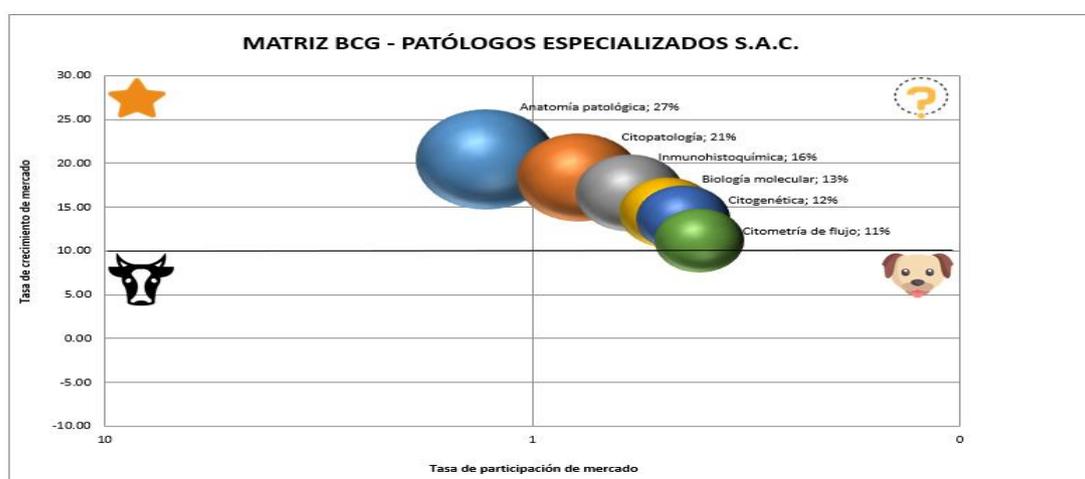
Líneas de servicio	Ventas (S/)	Proporción cartera de negocio	Ventas sector año 2020 (S/)	Ventas sector año 2019 (S/)	Tasa de crecimiento de mercado	Tasa de participación de mercado
			t	t1	$(t-t1)/t1*100$	
Anatomía patológica	224,418	27%	2,217,252	1,840,230	20.49	1.29
Citopatología	197,488	21%	1,811,953	1,530,532	18.39	0.78
Inmunohistoquímica	179,535	16%	1,517,516	1,301,626	16.59	0.59
Biología molecular	107,721	13%	838,068	732,501	14.41	0.48
Citogenética	98,744	12%	752,232	661,585	13.70	
Citometría de flujo	89,767	11%	698,390	628,371	11.14	0.41
Total	897,673	100%	7,835,411	6,694,845		

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

A continuación, en la figura 11 se representan los resultados alcanzados de esta matriz para la empresa.

Figura 11

Matriz BCG de la empresa



Nota: Adaptado de "Conceptos de administración estratégica" (p.185) por David y David, 2017, México: Pearson Educación. Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

De esta figura, se identifica a la línea de servicio del cuadrante estrella, la anatomía patológica, como el único que pertenece a este cuadrante, lo cual, representa para la empresa mejores oportunidades y crecimiento de rentabilidad, sin embargo, esta se encuentra muy cercano al cuadrante interrogante, por lo que se deberá considerar reforzar las estrategias para mantener y buscar mejorar la posición de este servicio. De esta manera, se debe evaluar las siguientes estrategias:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal

Por otro lado, en relación con los servicios del cuadrante interrogante, sus otras cinco líneas de servicios tienen una menor tasa de participación en el mercado, y en la que, la empresa debe decidir fortalecer el servicio o de lo contrario, desinvertir, por lo que se identifican las siguientes estrategias:

- Penetración de mercado
- Desarrollos de mercado
- Desarrollo de producto
- Desinversión

De esta manera, las estrategias en común de los servicios que ofrece la empresa son las intensivas, es decir, las estrategias de: desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto. Así, en base a estas, se buscará definir mejores estrategias que conlleve a tener mejores resultados en cada una de las líneas de servicio.

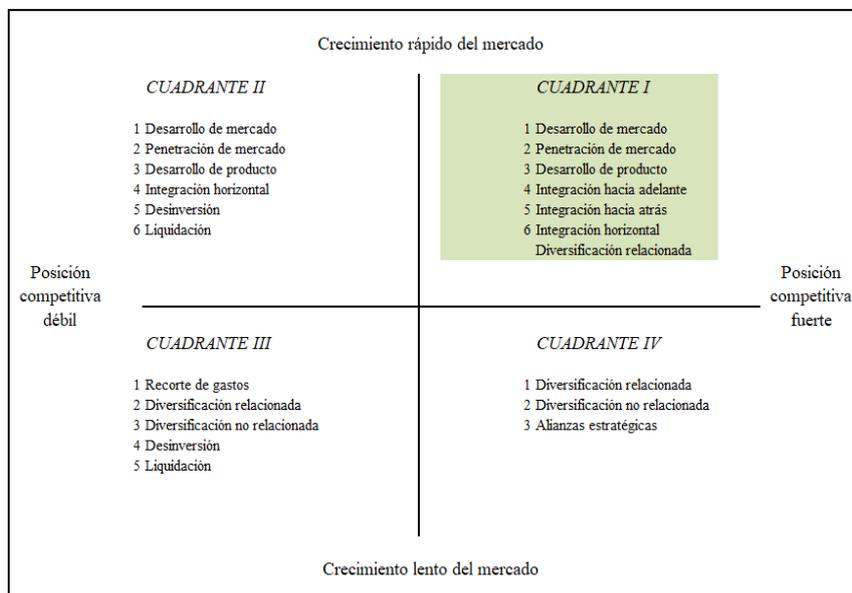
4.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

David y David (2017) sostienen que esta matriz denominada MGE permite conseguir diversas alternativas de estrategias.

A continuación, la figura 12 muestra el análisis de esta matriz para la empresa.

Figura 12

Matriz de la Gran Estrategia de la empresa



Nota: Adaptado de “*Conceptos de administración estratégica*” (p.190) por David y David, 2017, México: Pearson Educación.

En el que se observa que la empresa está ubicada en el cuadrante I, encontrándose en una posición competitiva fuerte dentro de un mercado de rápido crecimiento, esto sustentado por las entrevistas a los expertos en el sector, por lo que, debería enfocarse en desarrollar algunas de las estrategias tales como: desarrollo de mercado, penetración de mercado, integración vertical y horizontal.

4.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

Se muestra el resultado alcanzado por la matriz FODA, ver tabla 43:

Tabla 43

Resumen de estrategias de la matriz FODA

Estrategia FO

-
- | | |
|-----|---|
| FO1 | Establecer una atención diferenciada y personalizada centrado al cliente (F1, F2, O2, O3, O5) |
| FO2 | Trabajar por la excelencia a través de la formación continua (F5, O1) |
| FO3 | Iniciar la implementación de un sistema de certificación de nuestros procesos (F3, F4, O4) |

Estrategia FA

FA1 Potenciar el perfil de nuestro personal con retroalimentación y capacitaciones subvencionadas (F1, F2, A2, A3)

FA2 Mejorar la calidad de nuestros procesos (F3, A4)

FA3 Impulsar la captación de nuevos clientes (F4, F5, A1, A5)

Estrategia DO

DO1 Elaborar el plan estratégico (D1, D3, D4, O3, O4)

DO2 Organizar los servicios de atención por especialidades (D2, O1, O5)

DO3 Difundir y compartir las nuevas ideas e innovaciones entre todos los colaboradores (D5, O2)

Estrategia DA

DA1 Incrementar el prestigio tanto entre colegas como ante pacientes y clientes que ayude al posicionamiento de la empresa (D2, D3, D5, A1, A5)

DA2 Incrementar la participación en el mercado de las aseguradoras ingresando al mercado de las EPS (D1, A2, A3)

DA3 Ofrecer un servicio diferenciado de alta calidad (D4, A4)

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Se muestra el resultado alcanzado por la matriz PEYEA, ver tabla 44:

Tabla 44

Resumen de estrategias de la matriz PEYEA

Estrategia agresiva

- Penetración de mercado.
 - Desarrollo de mercado.
 - Desarrollo de producto.
 - Diversificación relacionada o no relacionada.
 - Integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás.
-

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Se muestra el resultado alcanzado por la matriz IE, ver tabla 45:

Tabla 45

Resumen de estrategias de la matriz IE

Estrategia de conservar y mantener

- Penetración de mercado.
 - Desarrollo de mercado.
-

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Se muestra el resultado alcanzado por la matriz BCG, ver tabla 46:

Tabla 46

Resumen de estrategias de la matriz BCG

Estrategia intensiva

-
- Desarrollo de mercado.
 - Penetración de mercado.
 - Desarrollo de producto.
-

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Se muestra el resultado alcanzado por la matriz MGE, ver tabla 47:

Tabla 47

Resumen de estrategias de la matriz MGE

Estrategia cuadrante I

-
- Desarrollo de mercado.
 - Penetración de mercado.
 - Desarrollo de producto.
 - Integración hacia adelante.
 - Integración hacia atrás.
 - Integración horizontal.
 - Diversificación relacionada.
-

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

De esta manera, en la tabla 48, se resumen las estrategias resultantes en base al desarrollo de cada matriz, pudiéndose apreciar las estrategias más recurrentes, que permitirán puntualizar las estrategias a ser finalmente evaluadas.

Tabla 48

Recopilación de las estrategias

Estrategia	Matrices				Puntaje
	PEYEA	IE	BCG	MGE	
Penetración de mercado	1	1	1	1	4
Desarrollo de mercado	1	1	1	1	4
Desarrollo de producto	1		1	1	3
Integración hacia adelante	1			1	2
Integración hacia atrás	1			1	2
Integración horizontal	1			1	2

Diversificación relacionada	1	1	2
Diversificación no relacionada	1		1

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

De esta manera, las estrategias a evaluación son: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

En adelante, se procederá a analizar y a escoger la mejor estrategia para la empresa.

4.4. Método Factores Estratégicos Claves

4.4.1. Criterios de selección

Dichos criterios se emplearán para escoger la estrategia correcta, estos son: satisfacción del cliente, tiempo de entrega, costo, fácil de implantar, recursos financieros disponibles y utilidad deseada. Los mismos que se establecieron en base a las entrevistas realizadas a los expertos y a la gerencia general de la empresa, adjuntos en los Anexos 1 y 2 respectivamente.

Las estrategias seleccionadas para evaluación son: Estrategia 1 (E1) Penetración de mercado. Estrategia 2 (E2) Desarrollo de mercado y Estrategia 3 (E3) Desarrollo de producto.

4.4.2. Matriz de selección

Se presenta la matriz de selección en la tabla 49 realizada según los criterios de decisión identificados.

Tabla 49

Matriz de selección de la estrategia

Estrategia	Peso	E1: Penetración de mercado		E2: Desarrollo de mercado		E3: Desarrollo de producto	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
		Costo	0.16	9	1.44	9	1.44
Tiempo de entrega	0.17	6	0.96	6	0.96	7	1.12
Facilidad de implantar	0.17	8	1.28	5	0.80	7	1.12

Recursos financieros disponibles	0.15	7	1.12	9	1.44	5	0.80
Satisfacción del cliente	0.19	5	0.80	5	0.80	6	0.96
Utilidad deseada	0.16	6	0.96	5	0.80	7	1.12
Total	1.00		6.56		6.24		5.92

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

De la tabla anterior, la calificación asignada (entre 1 y 10), indica la contribución para el desarrollo de la estrategia seleccionada en comparación de las estrategias analizadas, la cual fue validada con la gerencia de la empresa, y la que concluye que las estrategias E1 (penetración de mercado) y E2 (desarrollo de mercado) son las estrategias seleccionadas con puntajes ponderados totales de 6.56 y 6.24 respectivamente, sin embargo, el análisis se realizará también para la estrategia E3 (desarrollo de producto) con un puntaje ponderado total de 5.92.

4.5. Método de Escenarios

Se plantean dos escenarios alternos para los próximos cinco años considerando el comportamiento que puedan adoptar dichas estrategias seleccionadas (E1: Penetración de mercado y E2: Desarrollo de mercado).

4.5.1. Descripción de escenarios considerados

Escenario optimista (horizonte 2025):

Perú resalta por la recuperación y crecimiento económico, en política se llegan a consensos que da tranquilidad a inversionistas y gestores de nuevos proyectos, el dólar se estabiliza y empieza a descender, la inflación se mantiene estable, la tasa de desempleo se reduce rápidamente, el ingreso per cápita se incrementa y, a nivel social, se reduce la delincuencia y los conflictos a nivel nacional. Por otro lado, los costos de las importaciones disminuyen y la demanda en el sector salud se mantiene.

Escenario pesimista (horizonte 2025):

Perú tiene un crecimiento económico lento, debido a la incertidumbre en política,

paralización de inversiones y nuevos proyectos, el dólar se mantiene en alza, mayor inflación, la tasa de desempleo se reduce lentamente, el ingreso per cápita se mantiene y, a nivel social, aumenta la delincuencia y los conflictos a nivel nacional. Por otro lado, los costos de las importaciones siguen aumentado y la demanda en el sector salud se mantiene.

4.5.2. *Comparación de estrategias con escenarios*

En la tabla 50 se realiza la comparación de las estrategias seleccionadas según los dos escenarios alternos.

Tabla 50

Comparación de las estrategias con los escenarios alternos

Estrategia	Escenario optimista	Escenario pesimista
E1: Penetración de mercado	Favorable	Poco favorable
E2: Desarrollo de mercado	Poco favorable	Poco favorable
E3: Desarrollo de producto	Poco favorable	Poco favorable

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

En el caso de la estrategia E1, penetración de mercado, ante el escenario optimista, para incrementar las ventas sin ampliar los tipos de servicios que actualmente tiene la empresa, para lograr esto, se requiere de mejores equipos de laboratorio, por lo que se prevé invertir en nuevos equipos, las cuales, cabe indicar, serían importados, por lo que, en este escenario, se prevé un resultado favorable. Por otro lado, en el escenario pesimista, con el aumento de precios (por el dólar y las importaciones), se complicaría la adquisición de nuevos equipos, por lo que, se prevé un resultado poco favorable para esta estrategia.

En el caso de la estrategia E2, desarrollo de mercado, hay que mencionar que el alcance de los servicios de la empresa es a nivel nacional, con principal atención en la ciudad de Lima, y tiene entre sus clientes a las principales entidades públicas y privadas en patología, por lo que buscar insertar a otros mercados existentes sería complicado y caro, que podría incluir ampliar y mejorar las instalaciones existentes, crear nuevos locales, contratar y capacitar más colaboradores, adquirir más equipos, etc., lo cual en los escenarios optimista o

pesimista, serían pocos favorables por los costos que implica.

En el caso de la estrategia E3, desarrollo de producto, es poco viable introducir nuevos productos y servicios en mercados existentes, dado que, se trataría de ampliar a servicios fuera de las especialidades de los médicos patólogos actuales, requiriéndose entonces, del apoyo de otro médico especialista, que inicialmente sería un externo, además de más equipos y colaboradores capacitados, entre otros. De esta manera, esta estrategia en los escenarios optimista o pesimista, serían pocos favorables por los costos que implica.

De esta manera, los resultados de las estrategias E1 (penetración de mercado) y E3 (desarrollo de producto) son semejantes, en la que, la estrategia E1 (penetración de mercado) resalta sobre las otras dado los beneficios que trae y por la menor inversión prevista.

4.6. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

D'Alessio (2015) sostiene que esta matriz es una herramienta que evalúa las posibles estrategias, basado en la preselección de los factores críticos de éxitos, externos e internos.

En la tabla 51 se muestra la matriz MPEC para la empresa:

Tabla 51*Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)*

Factores determinantes de éxito	Peso	E1: Penetración de mercado		E2: Desarrollo de mercado		E3: Desarrollo de producto	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
O1 Escasez de médicos referentes en patología oncológica.	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
O2 Aumento de la exigencia en la obtención de resultados más confiables.	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39
O3 Alianzas estratégicas con laboratorios de rutina para procesar sus muestras de patología oncológica.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O4 Acreditaciones del personal y de los procesos.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
O5 Nuevos servicios médicos emergentes.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Amenazas							
A1 Presencia de las aseguradoras de servicios de salud que acaparan el mercado.	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
A2 Pérdida de transferencia de conocimiento por retiro o muerte del médico patólogo experimentado.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
A3 Escasez del personal altamente especializado.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
A4 Altos costos de los insumos de calidad.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
A5 Gran número de pequeños laboratorios clínicos en patología.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Fortalezas							
F1 Experiencia de los médicos patólogos.	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
F2 Personal altamente capacitado y especializado.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48

F3	Infraestructura y equipamiento médico permite atender su demanda actual.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F4	Ubicación estratégica del laboratorio.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
F5	Alta confianza entre los socios de la empresa.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Debilidades								
D1	Demora en la entrega de resultados.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
D2	Publicidad limitada o nula.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
D3	No cuenta con planeamiento estratégico.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
D4	Control limitado en gastos e inventarios.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
D5	Baja gestión de la comunicación interna.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Total		2.00		6.83		6.53		6.22

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (p.339) por D’Alessio, 2015, Perú: Editorial Pearson. Elaborado con información de Patólogos

Especializados S.A.C.

4.7. Descripción de estrategia seleccionada

Igor Ansoff propuso una matriz de relación productos – mercado (ver figura 13) para describir estrategias alternativas de crecimiento, el que se consideran formas de crecimiento por medio de productos actuales y nuevos en mercados actuales y nuevos (D’Alessio, 2015).

Figura 13

La Matriz de Ansoff



Nota: Tomado de D’Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. (3ª ed.). Perú: Editorial Pearson.

En base al análisis del puntaje de la matriz MPEC, la estrategia seleccionada es la **Penetración de mercado (E1)**, dado que, Patólogos Especializados S.A.C. busca lograr el crecimiento con sus servicios existentes en sus segmentos actuales del mercado, para aumentar su participación e incrementar sus ventas en los mercados habituales, alineados con un mayor esfuerzo en marketing.

Según D’Alessio (2015) la estrategia seleccionada comprende las siguientes pautas:

- Cuando los mercados no están saturados y permiten una mayor entrada de productos.
- Cuando se busca incrementar la participación de los mercados donde está operando la empresa.
- Cuando los competidores pierden participación de mercado y existe una creciente demanda de los servicios, con los que la empresa compete.

- Cuando se cuenta con una gerencia innovadora que sepa asumir riesgos y busque liderar los mercados donde compite.

Por ello, Patólogos Especializados S.A.C. debe tomar acciones tales como: publicidad y promoción de sus servicios, descuentos, ofertas, promociones, programas de fidelización, fortalecimiento de la imagen del servicio, búsqueda de nuevos canales de venta y creación de alianzas para llegar a más clientes.

4.8. Descripción de estrategia contingente

En su defecto, las estrategias de contingencia son Desarrollo de mercado (E2) y Desarrollo de producto (E3). A continuación, se describirá la mejor estrategia contingente:

Desarrollo de mercado (E2): es la introducción de los servicios dentro de nuevas áreas geográficas, por lo cual, Patólogos Especializados S.A.C. debe tomar acciones tales como: expandir la marca al mercado nacional con aliados estratégicos, adecuar el servicio de acuerdo con la normatividad del nuevo mercado y buscar nuevos canales de ventas que permitan llegar a un segmento diferente de clientes. Según D'Alessio (2015) dicha estrategia comprende las siguientes pautas:

- Cuando se cuenta con una gerencia exitosa que busca incrementar las operaciones de la empresa en nuevas áreas geográficas.
- Cuando se encuentran nuevos mercados donde los servicios de la empresa pueden ser exitosos.
- Cuando se busca expandir las operaciones de la empresa.

Capítulo 5: Implantación de la Estrategia y Control

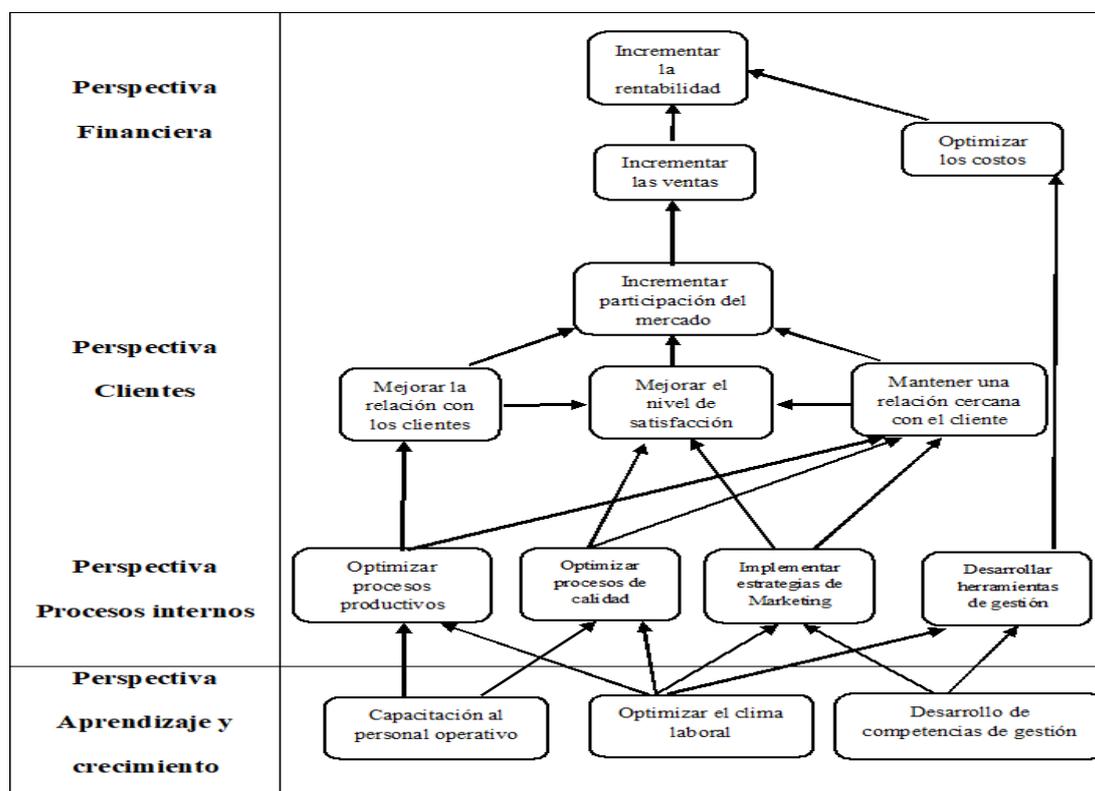
5.1. Mapa de la Estrategia

Los mapas estratégicos son esenciales en la era de la información, esto cuando las empresas tienen como ventaja competitiva, los activos intangibles (relaciones con los clientes, capacidad de innovar, habilidades del personal), pero estos activos solo cuentan con valor en el contexto de una estrategia (Kaplan & Norton, 2004).

A continuación, en la figura 14 se muestra el mapa estratégico para Patólogos Especializados S.A.C., considerando las perspectivas mencionadas, la cual para interpretarla se deberá leer de abajo hacia arriba.

Figura 14

Mapa estratégico de la empresa



Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

De esta figura, se concluye que las etapas para el cumplimiento del plan estratégico, está dirigido desde la etapa de incrementar o impulsar el desarrollo en capacitar al personal

para tener claridad de las acciones a tomar en cada proceso, que permita la sostenibilidad y desarrollo en el tiempo, así como el crecimiento en el mercado.

5.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Establecer los objetivos específicos para cubrir con el mapa estratégico, que permitirá visualizar la ejecución de la estrategia en el horizonte de cinco años (Kaplan & Norton, 2004).

En la figura 15 se muestra el proceso para establecer los objetivos específicos.

Figura 15

Relación de cada perspectiva y objetivos

<p>¿Cómo se debería aparecer ante los accionistas?</p> <p>Incrementar la rentabilidad Incrementar las ventas Optimizar los costos</p>	
<p>¿Cómo se debería aparecer ante los clientes?</p> <p>Incrementar participación del mercado Mejorar la relación con los clientes Mejorar el nivel de satisfacción Mantener una relación cercana con el cliente</p>	
<p>¿Qué procesos deben mejorar para satisfacer a los clientes?</p> <p>Optimizar procesos productivos Optimizar procesos de calidad Implementar estrategias de marketing Desarrollar herramientas de gestión</p>	
<p>¿Cómo mantener el cambio y progreso?</p> <p>Capacitación al personal operativo Optimizar el clima laboral Desarrollo de competencias de gestión</p>	

Nota: Adaptado de “Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles” (p.140) por Kaplan, R. y Norton, D, 2004, España: Gestión 2000.

De esta figura, se concluye que cada pregunta responde a la proyección en crecimiento de la empresa, abarcando las perspectivas del mapa de estrategia, con la cual visualizaremos con mediciones en valor o porcentajes en el tiempo y hacer seguimiento o algún cambio enfocado en la mejora continua tanto del proceso como del objetivo planificado.

En la tabla 52 se muestran los objetivos específicos para cada una de las perspectivas mostradas en el mapa estratégico.

Tabla 52*Objetivos del mapa estratégico de la empresa*

Perspectiva	Objetivos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de rentabilidad. ▪ Aumento de ventas. ▪ Optimización de costos.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar participación de mercado. ▪ Mejorar la relación con los clientes. ▪ Mejorar el nivel de satisfacción. ▪ Mantener una relación cercana con el cliente.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar procesos productivos. ▪ Optimizar procesos de calidad. ▪ Desarrollar estrategias en marketing. ▪ Laborar con herramientas de gestión.
Crecimiento y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a colaboradores del área operativa. ▪ Optimizar el clima laboral. ▪ Desarrollar competencias de gestión.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

De esta tabla, se concluye una visualización en resumen de las respuestas a las preguntas del proceso para determinar los objetivos específicos, los cuales nos servirán para determinar metas e indicadores.

5.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Estos son herramientas de medición que ayudan a visualizar el logro de los objetivos de la estrategia seleccionada de tal manera que se realice un mejor seguimiento de resultados (Kaplan & Norton, 2004).

A continuación, en la tabla 53, se muestran los indicadores que permitirán evaluar los objetivos específicos para las distintas perspectivas.

Tabla 53*Indicadores del mapa estratégico de la empresa*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de rentabilidad. ▪ Aumento de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad financiera (ROE).

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de incremento en volumen de ventas. ▪ Margen operativo.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar participación de mercado. ▪ Mejorar la relación con los clientes. ▪ Mejorar el nivel de satisfacción. ▪ Mantener una relación cercana con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de retención de clientes. ▪ % de satisfacción en encuestas. ▪ % de entrega de resultados. ▪ % de visitas a clientes potenciales.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar procesos productivos. ▪ Optimizar procesos de calidad. ▪ Desarrollar estrategias en marketing. ▪ Laborar con herramientas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción mensual. ▪ Proyección de producción. ▪ % de ingreso de nuevos clientes. ▪ Implementación de KPIs.
Crecimiento y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a colaboradores del área operativa. ▪ Optimizar el clima laboral. ▪ Desarrollar competencias de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de personal capacitado. ▪ % de satisfacción del personal. ▪ Cumplimiento de objetivos estratégicos.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

De esta tabla, se establecen los indicadores de medición que permitirán seguir los cambios en los objetivos y que, servirán de apoyo para verificar la efectividad del plan estratégico.

5.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Establecer objetivos permite a la empresa comprometerse a alcanzarlos. A continuación, en la tabla 54, a continuación, presenta los objetivos para cada uno de los objetivos específicos considerados.

Tabla 54*Metas de cada objetivo específico del mapa estratégico*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Hoy	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta
			2020	2021	2022	2023	2024	2025
Financiera	▪ Aumento de rentabilidad.	▪ Rentabilidad financiera (ROE).	-4.51%	15.38%	15.85%	13.47%	12.41%	13.61%
	▪ Aumento de ventas.	▪ % de incremento en volumen de ventas.	-16%	25.30%	7.78%	7.66%	7.56%	7.46%
	▪ Optimización de costos.	▪ Margen operativo.	-2%	12.72%	14.17%	12.87%	13.21%	12.80%
Cliente	▪ Incrementar participación de mercado.	▪ % de retención de clientes.	-16%	9%	11%	12%	14%	14%
	▪ Mejorar la relación con los clientes.	▪ % de satisfacción en encuestas.	S/N	53%	54%	40.05%	50.03%	50%
	▪ Mejorar el nivel de satisfacción.	▪ % de entrega de resultados.	S/N	35%	49%	50%	50%	50%
	▪ Mantener una relación cercana con el cliente.	▪ % de visitas a clientes potenciales.	S/N	1%	1.05%	1.5%	2%	2.5%
Procesos internos	▪ Optimizar procesos productivos.	▪ Producción mensual.						
	▪ Optimizar procesos de calidad.	▪ Proyección de producción.						
	▪ Desarrollar estrategias en marketing.	▪ % de ingreso de nuevos clientes.	12%	15%	12%	13%	15%	14.5%
	▪ Laborar con herramientas de gestión.	▪ Implementación de KPIs.	S/N	3 KPI	1 KPI	1 KPI	1 KPI	-----
Crecimiento y aprendizaje	▪ Capacitar a colaboradores del área operativa.	▪ Número de personal capacitado.	0%	100%	100%	100%	100%	100%
	▪ Optimizar el clima laboral.	▪ % de satisfacción del personal.	S/N	100%	100%	100%	100%	100%
	▪ Desarrollar competencias de gestión.	▪ Cumplimiento de objetivos estratégicos.	12%	30%	50%	75%	80%	85%

De esta tabla, se determinan las metas analizadas según los indicadores, los cuales servirán como medición para el cumplimiento y seguimiento de los objetivos.

5.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)

Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento

Estas son actividades propuestas para alcanzar las metas planeadas. La probabilidad que al iniciar el proceso se encuentre con algunas resistencias y retos que resolver, en tal sentido se deberá adaptar el estilo de dirección a un nuevo organigrama (Kaplan & Norton, 2004).

Al aceptar la estrategia propuesta y poner en práctica las iniciativas, se espera que la empresa sea sostenible y competitiva en el tiempo.

En la tabla 55, se describen las iniciativas que permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos desde todos los puntos de vista.

Asimismo, en la tabla 56, observamos el detalle propuesto para las iniciativas de la perspectiva cliente.

En la tabla 57, se detallan las iniciativas propuestas en la perspectiva de procesos internos.

Además, en la tabla 58, detallamos las iniciativas propuestas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 55

Iniciativas para cada uno de los objetivos específicos del mapa estratégico

Perspectiva	Objetivos	Iniciativas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de rentabilidad. ▪ Aumento de ventas. ▪ Optimización de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el resultado del ROE. ▪ % de incremento en volumen de ventas. ▪ Evaluación de margen operativo.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar participación de mercado. ▪ Mejorar la relación con los clientes. ▪ Mejorar el nivel de satisfacción. ▪ Mantener una relación cercana con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los tiempos de entrega de resultados. ▪ Implementar proceso de Post Venta. ▪ Encuestas de satisfacción a los clientes. ▪ Visitas a clientes.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar procesos productivos. ▪ Optimizar procesos de calidad. ▪ Desarrollar estrategias en marketing. ▪ Laborar con herramientas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminar procesos duplicados. ▪ Adquisición de equipos de laboratorio. ▪ Establecer el propio embudo de conversión. ▪ Identificar la temporalidad del negocio. ▪ Control de gastos y determinación de posibles desviaciones productivas, administrativas y ventas. Propuesta de organigrama, cambio de estructura.
Crecimiento y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a colaboradores del área operativa. ▪ Optimizar el clima laboral. ▪ Desarrollar competencias de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación del personal en optimización de procesos productivos. ▪ Encuestas de satisfacción. ▪ Capacitación del personal en procesos y sistemas de gestión.

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Tabla 56*Detalle de iniciativas de la perspectiva cliente*

Iniciativas	Descripción	Nombre genérico de Iniciativa	Detalle	Tipo de Plan
Mejorar los tiempos de entrega de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir en el proceso de contratación la mejora de la página web, la gestión de un aplicativo móvil que pueda ayudar en la rapidez para que los clientes puedan contar con los resultados. 	Procesos	Invertir en tecnología	Operaciones
Implementar proceso de Post Venta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante el proceso de postventa permitirá obtener información tal como: la frecuencia que los clientes vuelven a tomar nuestros servicios, precisar y resolver las dudas que tuviera el cliente en el mejor tiempo posible. 	Implementación	Contratar personal administrativo	Gerencia Comercial
Encuestas de satisfacción a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante encuestas realizadas a los clientes, tanto ocasionales como los que ya son clientes consolidados con la empresa, permitiendo evaluar la calidad del servicio. 	Implementación	Contratar personal administrativo	Gerencia Comercial
Visitas a clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se espera mantener contacto y frecuencia con los clientes, en el contexto de estar pendientes de nuevas necesidades o mercados. 	Implementación	Contratar personal administrativo	Gerencia comercial

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Tabla 57*Detalle de iniciativas de la perspectiva procesos internos*

Iniciativas	Descripción	Nombre genérico de Iniciativa	Detalle	Tipo de Plan
Eliminar procesos duplicados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar los procesos operativos de la empresa e identificar posibles procesos duplicados y/o mejorar los actuales. 	Procesos	Contratar analista de procesos internos	Operaciones
Adquisición de equipos de laboratorio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se procederá con la adquisición progresiva de equipos de laboratorio con el fin de renovar aquellos que se encuentran desgastados, para no tener contingencias al momento de realizar el servicio, el cual apoyara en el proceso productivo. 	Adquisición Equipos	Inversión en activos	Administración
Establecer el propio embudo de conversión, identificar la temporalidad del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un embudo de conversión para lo cual se contratará un experto en marketing con el fin de ampliar la red de ventas y determinar el nivel de conversión en ingresos en un lanzamiento de pruebas patológicas que ayuden a los posibles clientes a conocer del servicio que ofrece la empresa. ▪ Identificar la temporalidad del negocio para lo cual se procederá a realizar el análisis e identificación del tiempo en el cual la empresa 	Procesos	Contratar experto en marketing	Gerencia comercial

	genera mayores ingresos y poder dirigir su enfoque.			
Control de gastos y determinación de posibles desviaciones productivas, administrativas y ventas.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un proceso operativo de levantamiento de información que permita el control de gastos y determinación de posibles desviaciones productivas, administrativas y ventas. Propuesta de organigrama, cambio de estructura. 	Procesos	Responsable de cada área	Gerencia General

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Tabla 58

Detalle de iniciativas de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Iniciativas	Descripción	Nombre genérico de Iniciativa	Detalle	Tipo de Plan
Capacitación del personal en optimización de procesos productivos.	<ul style="list-style-type: none"> Se iniciará un programa de capacitación semestral, de temas relacionados a la gestión administrativa y operativa de laboratorios clínicos de patología con el fin de poner en contexto al personal que maneja la operación y la administra. 	Capacitación	Contratar servicios de capacitación	Administración
Encuestas de satisfacción del personal.	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas con preguntas abiertas y directas que apoyen en la evaluación del desempeño de las diferentes gerencias. 	Evaluación	Sin inversión	Administración
Capacitación del personal en procesos y sistemas de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Se iniciará un programa de capacitación semestral, de temas relacionados a la gestión administrativa y operativa de laboratorios clínicos de patología con el fin de poner en contexto al personal que maneja la operación y la administra. 	Capacitación	Contratar servicios de capacitación	Administración

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

De estas tablas, se evidencia el detalle por el cual las iniciativas se entienden en la gestión a realizarse para el mapa de la estrategia.

En tal sentido se resumen los procesos a realizarse los cuales se analizarán en puntos adelante para los presupuestos y puesta en marcha de cada iniciativa.

5.6. Responsable de cada una de las iniciativas

A continuación, la tabla 59, detalla a los responsables de validar la realización de los objetivos por cada perspectiva.

Tabla 59

Responsables de las iniciativas

Perspectiva	Iniciativas	Responsable
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar eficientemente los costos. 	Gerencia General
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los tiempos de entrega de resultados. 	Operaciones
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar proceso de Post Venta. 	Gerencia Comercial
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de satisfacción a los clientes. 	Gerencia Comercial
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitas a clientes. 	Gerencia Comercial
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminar procesos duplicados. 	Operaciones
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de equipos de laboratorio. 	Administración
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer el propio embudo de conversión. 	Gerencia Comercial
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar la temporalidad del negocio. 	Gerencia General
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de gastos y determinación de posibles desviaciones productivas, administrativas y ventas. Propuesta de organigrama, cambio de estructura. 	Gerencia General
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación del personal en optimización de procesos productivos. 	Administración
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de satisfacción. 	Administración
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación del personal en procesos y sistemas de gestión. 	Administración

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

De esta tabla, se observan las áreas que tendrán la responsabilidad de gestionar el desarrollo de las iniciativas con la finalidad de cumplir las metas según las iniciativas e indicadores para el mapa estratégico.

En el proceso interno, se visualiza la iniciativa de propuesta de organigrama la cual se

detalla en el Anexo 9.

5.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

Se realizaron las proyecciones estimadas que se requerirán para la ejecución de las iniciativas, las cuales están determinadas por tipo de área responsable, así se tiene el plan de administración, plan comercial y plan de operaciones que se presentan a continuación.

En la tabla 60, se presenta el presupuesto estimado de administración para los años siguientes:

Tabla 60

Presupuesto de administración

Iniciativas de Administración	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
▪ Adquisición de equipos de laboratorio	15,000	10,000	10,000	10,000	-
▪ Capacitación del personal	12,390	12,390	12,390	12,390	12,390
• Capacitación Operativa	6,490				
• Capacitación gestión	5,900				
Total gastos	27,390	22,390	22,390	22,390	12,390

Nota: Montos en S/.

Esta tabla resume la inversión a realizar por la implementación de las iniciativas, por un lado, se tiene la adquisición de equipos de laboratorio, estos importes están presupuestados en base a la necesidad de la empresa de mantener competitividad.

Para determinar la capacitación del personal, se establece dos tipos de capacitación las cuales se realizarán del 2021 al 2025 por un valor de S/ 12,390 el importe más los impuestos de ley.

La gerencia general será responsable de realizar el seguimiento y cumplimiento e invertirá tiempo en el desarrollo de estas; por lo tanto, la inversión requerirá recursos propios, sin necesidad de financiamiento externo.

En la tabla 61, se presenta el presupuesto estimado de operaciones para los siguientes cinco años:

Tabla 61*Presupuesto de Operaciones*

Iniciativas de Operaciones	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Mejorar los tiempos de entrega de resultados	21,844	5,522	5,522	5,522	5,522
- Mejorar página web	5,571				
- Alineamiento de entregas en aplicativo móvil	13,512				
- Mantenimiento de tecnología operativa	5,522				
Eliminar procesos duplicados.	45,000	6,750	6,750	6,750	6,750
- Analista de procesos internos	3,750				
Total Gastos	66,844	12,272	12,272	12,272	12,272

Nota: Montos en S/.

Esta tabla abrevia la iniciativa de operaciones, la cual, para mejorar los tiempos de entrega de resultados, necesitará una inversión en el año 2021 por S/ 21,844 la cual está conformada por mejorar la página web S/ 5,571, alineamiento de entregas de resultados en aplicativo móvil por S/ 13,512; y el mantenimiento de la tecnología operativa por S/ 5,522 esta última tendrá presupuesto en el 2022 al 2025, para realizar la mejora en los diversos procesos de la empresa se propone la contratación de un analista de procesos internos con el fin de eliminar posibles procesos duplicados y/o mejorar los actuales, la inversión a realizar será de S/ 45,500 en el primer año y los demás años formaran parte del gasto de la operación de la empresa y se considera un bono anual de S/.6,750 soles por objetivos para cada año del plan estratégico. La administración será responsable de realizar el seguimiento y cumplimiento e invertirá tiempo en el desarrollo de estas; por lo tanto, la inversión requerirá recursos propios, sin necesidad de financiamiento externo.

En la tabla 62, se presenta el presupuesto estimado para los siguientes cinco años:

Tabla 62*Presupuesto del plan comercial*

Iniciativas Comerciales	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Establecer embudo de conversión	90,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Contratación de experto en marketing	7,500				
Implementar servicio de post-venta	36,000	3,000	3,000	3,000	3,000
01 Personal administrativo	2,000				
Total Gastos	126,000	9,000	9,000	9,000	9,000

Nota: Montos en S/.

Esta tabla abrevia la iniciativa del plan comercial, para realizar el embudo de conversión, necesariamente deberá contratar un experto en marketing la cual apoyará en la determinación del embudo de conversión, haciendo un trabajo de levantamiento de información de posibles clientes y la conversión que permitirá el análisis de crecimiento en clientes, la inversión será de S/ 90,000 el primer año será para determinar el embudo de conversión y los años siguientes serán para mantener los análisis de este embudo actualizado. Para los siguientes años el importe de gasto del experto y el asistente de marketing obtendrán un bono de producción a partir del 2 año por un total de S/. 9,000 soles en cada año.

Con ayuda de este experto, se realizará un Plan de Marketing, el cual deberá considerar estrategias que vayan acorde con la estrategia de penetración de mercado y que correspondan con los siguientes ítems:

- Búsqueda de nuevos clientes estratégicos y mejorar la relación con los actuales.

Para esto, se deberá evaluar lanzar promociones y participar en campañas médicas que podrían ser organizadas por sus clientes (entidades del estado o clientes particulares), entre otras alternativas. Lo que se buscará, es que la marca se haga más conocida y que se conozcan los servicios que ofrecen (branding), reforzando así, la participación en el mercado.

- Diseñar un plan de visitas a clientes corporativos, en el que se deberá actualizar el Brochure de la empresa, resaltando principalmente que se cuenta con médicos altamente especializados y de gran experiencia, así como personal capacitado y equipos de última generación para el desarrollo de las actividades, se deberá detallar también los servicios que ofrece la empresa. Además, se deberá prestar atención a la imagen de los colaboradores de la empresa y del representante en la visita a dichos clientes y entrega de publicidad a clientes con el logo de la empresa (Brochure, lapiceros, agendas, etc.). El representante en la visita a dichos clientes deberá ser capacitado en la promoción de la empresa, y explicar a los clientes por qué deberían escoger a Patólogos Especializados de entre las otras empresas. Dichas visitas podrán ser presenciales o virtuales.
- Acompañamiento en el diseño de la página web, considerando ser más interactiva y que incluya información técnica de los servicios de la empresa y cotizaciones inmediatas de los servicios, horarios de atención, medios de contacto, tiempo de entrega y acceso a resultado digital. Analizar la implementación de la publicidad por medios digitales, de las cuales tenemos: publicidad nativa, email marketing, publicidad por redes sociales, entre otros.
- Mejorar y ampliar la base de datos de clientes, reorganizándolos en nuevas categorías, que apoyen en la captación de nuevos clientes y mejore la atención.

En la implementación del servicio de postventa se contratará un personal administrativo con perfil comercial por un importe de S/ 2,000 con la finalidad de crear los lineamientos operativos con la gestión de post venta.

La gerencia comercial será responsable de realizar el seguimiento y cumplimiento e invertirá tiempo en el desarrollo de estas; por lo tanto, la inversión requerirá recursos propios, sin necesidad de financiamiento externo.

La tabla 63, presenta la consolidación del presupuesto para cada área planificada en los siguientes 5 años:

Tabla 63*Presupuesto consolidado*

Presupuesto	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Plan de administración	27,390	22,390	22,390	22,390	12,390
Plan de operaciones	66,844	12,272	12,272	12,272	12,272
Plan comercial	126,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Total Gastos	220,234	43,662	43,662	43,662	33,662

Nota: Montos en S/.

En esta tabla se realiza un resumen consolidado del presupuesto por las iniciativas explicadas anteriormente, esto con el fin de poder visualizar los importes que serán base para la puesta en marcha de las iniciativas.

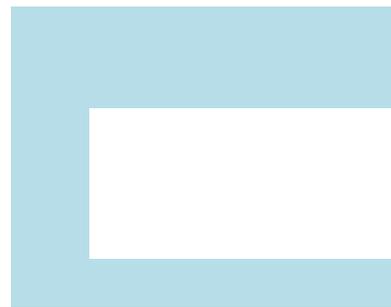
5.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

A continuación, se detalla en la tabla 64, el cronograma para iniciar con la implementación de actividades en cada año, esto con las referidas iniciativas.

Tabla 64*Cronograma de implementación*

Iniciativas	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
▪ Mejorar el resultado del ROE					
▪ % de incremento en volumen de ventas					
▪ Evaluación de margen operativo					
▪ Mejorar los tiempos de entrega de resultados					
▪ Implementar proceso de Post Venta					
▪ Encuestas de satisfacción a los clientes					
▪ Visitas a clientes					
▪ Eliminar procesos duplicados					
▪ Adquisición de equipos de laboratorio					
▪ Establecer el propio embudo de conversión, identificar la temporalidad del negocio					

- Control de gastos y determinación de posibles desviaciones productivas, administrativas y ventas
 - Capacitación del personal en optimización de procesos productivos
 - Encuestas de satisfacción
 - Capacitación del personal en procesos y sistemas de gestión
-



5.9. Evaluación Cualitativa

La importancia de realizar la evaluación cualitativa de la estrategia es por la influencia subjetiva de algunas de las matrices que se desarrollaron, las cuales se deben complementar con evaluaciones objetivas que permita evaluar la estrategia propuesta.

5.9.1. *Criterios de Evaluación*

Para medir la estrategia de la empresa se debe fijar en los criterios de la matriz de Rumelt, el cual se refiere a cuatro criterios generales, a saber, consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

Utilizando estos criterios, se realiza una comparación con la estrategia considerada, con la finalidad de continuar con la siguiente etapa, con los criterios se procederá a evaluar la estrategia.

5.9.2. *Comparación de la estrategia con los criterios*

Centrándose en los criterios anteriores, haciendo una comparación con la estrategia propuesta.

Consistencia: la estrategia de “penetración de mercado” y la contingente “desarrollo de mercado” los cuales fueron evaluadas en la tabla 40 a través de los resultados de la matriz PEYEA, son consistentes con la misión y visión propuestas, y se direccionan a la calidad del servicio que la empresa brinde esforzándose por maximizar el valor para las partes interesadas. Asimismo, estas iniciativas están orientadas a fortalecer los elementos internos de la empresa.

Consonancia: en consideración de factores internos y externos analizados en los capítulos 2 y 3, la estrategia propuesta tiene como objetivo preparar a la empresa para responder y adaptarse adecuadamente a las amenazas en los distintos escenarios. Para lo cual la evaluación económica apoyará en los objetivos e iniciativas propuestas.

Ventaja: se busca que se mejoren las ventajas competitivas sostenibles las cuales fueron analizadas en la tabla 34 a través del análisis VRIO, así como generar otras, que permitan alcanzar un mejor clima laboral y aumentar el compromiso y confianza en cada uno de los colaboradores de la empresa.

Factibilidad: se considera viable ya que las iniciativas planteadas no requieren de financiamiento externo, estas analizadas y determinadas en el capítulo 5.7, ya que con lo planteado se busca aumentar las ventas existentes y reducir los costos para mejorar el margen bruto. Cabe mencionar, que, la empresa cuenta con infraestructura suficiente, por lo que se recomienda reunir a expertos que contribuyan a la diferenciación de la empresa y se implementen iniciativas que fortalezcan las actividades de la cadena de valor. Cabe mencionar, que, como resultado del análisis, los estados financieros proyectados confirman la viabilidad de la estrategia seleccionada.

A continuación, en la tabla 65, se detallará las estrategias obtenidas y analizadas en las matrices FODA, PEYEA, IE, BCG, MGE y la Gran Estrategia, con el fin de evidenciar los criterios definidos por Rumelt, de esta manera seleccionar la estrategia o estrategias que permitan a Patólogos Especializados S.A.C. lograr sus objetivos.

Tabla 65

Matriz Rumelt

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de producto	Si	No	Si	Si	No
Diversificación relacionada	Si	No	No	Si	No

Diversificación no relacionada	Si	No	No	No	No
Integración hacia atrás	Si	No	No	Si	No
Integración horizontal	Si	No	No	No	No
Integración hacia adelante	Si	No	No	Si	No

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*” (p.354) por D’Alessio, 2015, Perú: Editorial Pearson.

De acuerdo con lo mostrado en la tabla anterior, y tomando los criterios de Rumelt, se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas y se desestiman las que no pasan, pues el riesgo de aceptarlas afectaría el desempeño de algunas áreas de la empresa.

5.10. Evaluación Financiera de la Estrategia

A continuación, se revisará la posición económica de la empresa, la cual se proyectará en el tiempo de análisis del presente plan y se comparará sus resultados con los de la ejecución de la estrategia propuesta.

5.10.1. Proyección de estados financieros (situación actual y de nueva estrategia)

Al planificar los estados financieros durante el período de tiempo del plan estratégico, se hacen suposiciones tales como: crecimiento promedio de las ventas en promedio de 4.01%, el costo de venta representaría el promedio del 21.1%, los gastos administrativos y de ventas en 28.3% y 38.5% respectivamente; los gastos financieros en 1.6%, estos supuestos fueron establecidos con históricos financieros que la empresa tiene en sus archivos contables.

Para estimar los estados financieros con la nueva estrategia, se tienen en cuenta los objetivos propuestos en el mapa estratégico, el monto de los fondos recaudados en el presupuesto para la implementación de la estrategia, y de igual manera, para los siguientes factores restantes se utilizarán los porcentajes promedio recopilados del análisis basado en ventas verticales, que se llevará a cabo para el período de 2021 a 2025.

A continuación, se observa en las tablas 66 y 67 los estados financieros que fueron evaluados para realizar las proyecciones financieras para los años 2021 al 2025.

Tabla 66*Estado de resultados del 2017 al 2020*

	2017		2018		2019		2020	
Ingresos Operacionales								
Ventas Netas	665,588		877,988		897,673		806,002	
Total Ingresos Netos	665,588	100%	877,988	100%	897,673	100%	806,002	100%
Costo de ventas								
Costo de Ventas	188,150	-28%	183,567	-21%	183,595	-20%	218,263	-27%
Utilidad Bruta	477,438	72%	694,421	79%	714,078	80%	587,739	73%
Gastos de Ventas	293,385	-44%	302,873	-34%	334,620	-37%	307,193	-38%
Gastos de Administración	151,955	-23%	245,531	-28%	239,129	-27%	296,759	-37%
Utilidad Operativa	32,098	5%	146,017	17%	140,329	16%	-16,213	-2%
Gastos financieros	0		-12,619	-1.4%	-4,063	-0.5%	-2,307	-0.3%
Ingresos Financieros	0		0		1	0%		
Otros gastos diversos			-2,987	0%	0		-20,000	-2%
Resultado antes de Impuesto a la Renta	32,098	4.8%	130,411	14.9%	136,267	15.2%	-38,520	-4.8%
Impuesto a la Renta	-9,469	-1.4%	-38,471	-4.4%	-28,045	-3.1%	0	
Utilidad Neta	22,629	3.2%	91,940	10.5%	108,222	12.1%	-38,520	-4.8%

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

Tabla 67*Estado de situación financiera del 2017 al 2020*

	2017	2018	2019	2020
Activo				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	23,049	64,297	96,902	314,849
Cuentas por Cobrar Comerciales	70,853	88,556	112,647	80,192
Existencias	23,017	35,727	71,994	88,893
Otros Activos Corrientes	55,494	25,826	66,178	31,839
Total Activo Corriente	172,413	214,406	347,721	515,773
Inmuebles, Maquinarias y Equipo	39,132	28,538	23,204	21,001
Intangibles	977	977	879	879
Otros activos no corrientes				25,227
Total Activo No Corriente	40,109	29,515	24,083	47,107
Total Activo	212,522	243,921	371,804	562,880
Tributos por Pagar	10,166	25,009	12,285	47,404
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	23,469	15,935	17,695	19,253
Cuentas por Pagar Comerciales	20,667	25,727	42,589	52,918
Cuentas por Pagar a Terceros	116,388	44,398	66,435	249,025
Total Pasivo Corriente	170,690	111,069	139,004	368,600
Capital	10,462	10,462	10,462	10,462
Resultados Acumulados	10,097	31,370	114,116	222,338
Utilidad del Ejercicio	21,273	91,021	108,222	-38,520
Total Patrimonio	41,832	132,853	232,800	194,280
Total Pasivo y Patrimonio	212,522	243,921	371,804	562,880

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

Estas tablas permiten medir el estado económico actual de la empresa y poder determinar las mejoras financieras que podrán observarse en el proceso de implementación de las iniciativas.

5.10.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

Situación actual

El estado de resultados de la empresa se presenta en la tabla 68 con base en la

tendencia de crecimiento de los ingresos por ventas desde el 2017 al 2020 (4.01%), en el que, el costo de venta y servicios, ingresos financieros, gastos de administración y otros ingresos y gastos reconocidos que son el promedio del análisis, para los gastos financieros se consideró la realidad de obligaciones de la empresa y la aplicación del impuesto a las ganancias con una tasa del 29.5%.

Tabla 68*Estado de resultados proyectado del 2021 al 2025*

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Operacionales					
Ventas Netas	918,139	954,850	993,120	1,033,019	1,074,621
Total Ingresos Netos	918,139	954,850	993,120	1,033,019	1,074,621
Costo de ventas					
Costo de Ventas	-191,891	-200,518	-208,555	-220,033	-228,894
Utilidad Bruta	726,248	754,331	784,565	812,986	845,727
Gastos de Ventas	-247,898	-257,809	-283,039	-294,410	-311,640
Gastos de Administración	-348,893	-362,843	-382,351	-397,712	-419,102
Utilidad Operativa	129,458	133,679	119,174	120,863	114,984
Gastos financieros	-3,673	-19,097	-19,862	-20,660	-3,224
Ingresos Financieros					
Otros gastos diversos	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a la Renta	125,785	114,582	99,312	100,203	111,761
Impuesto a la Renta	-37,107	-33,802	-29,297	-29,560	-32,969
Utilidad Neta	88,678	80,780	70,015	70,643	78,791

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

Ahora, en las tablas 69 y 70 se presentan los componentes principales del estado de resultados sin estrategia y los ratios de gestión sin estrategia respectivamente:

Tabla 69*Componentes principales del estado de resultados sin estrategia*

% sobre Ventas	2021	2022	2023	2024	2025
Costo de ventas	20.90%	21.00%	21.00%	21.30%	21.30%
Gastos de administración	38.00%	38.00%	38.50%	38.50%	39.00%
Gastos de ventas	27.00%	27.00%	28.50%	28.50%	29.00%

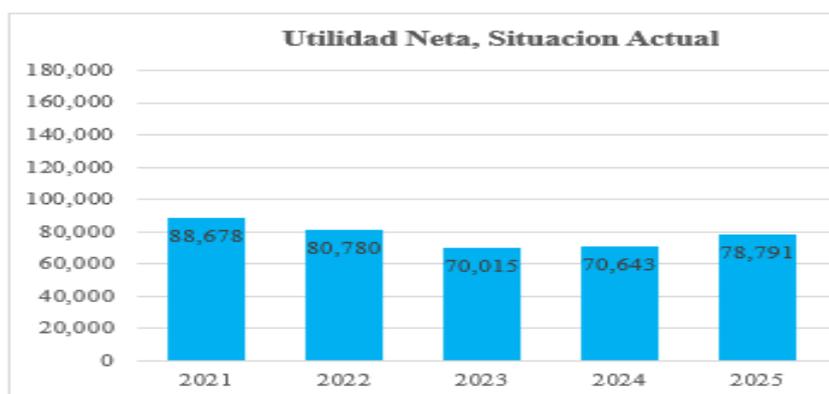
Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Tabla 70*Ratios de gestión sin estrategia*

	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos / Ingresos	65.00%	65.00%	67.00%	67.00%	68.00%
Margen Operativo	14.10%	14.00%	12.00%	11.70%	10.70%
Margen Neto	9.66%	8.46%	7.05%	6.84%	7.33%

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

En la figura 16, la evolución proyectada en la utilidad neta en los años posteriores se explica por mantener las mismas condiciones, sin implementar la estrategia planteada.

Figura 16*Utilidad Neta, Situación Actual*

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

Si bien el crecimiento no es de forma continua, es la situación que presenta en la actualidad la empresa, con los supuestos según la información financiera histórica.

Situación con la nueva estrategia

Se espera que los resultados obtenidos consideren las tendencias hipotéticas de crecimiento de los ingresos basadas en el aumento de la participación de mercado, como

resultado de la adopción de iniciativas como la optimización de la producción y la implementación de marketing estratégico, entre otras, creando positivamente un impacto en los ingresos. Cabe señalar, que, todas las iniciativas se financiarán con las ganancias que genere la empresa.

Además, cada una de estas iniciativas se orientan a la correcta implementación del proceso de gestión operativa, que permitirá una reducción gradual en costos.

La implementación de la estrategia tiene como objetivo aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad.

La tabla 71 observamos el resultado esperado, adoptando la nueva estrategia.

Tabla 71

Estado de resultados proyectado en la situación de nueva estrategia

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Operacionales					
Ventas Netas	1,009,953	1,088,513	1,171,944	1,260,530	1,354,571
Total Ingresos Netos	1,009,953	1,088,513	1,171,944	1,260,530	1,354,571
Costo de ventas					
Costo de Ventas	-110,085	-119,736	-128,914	-142,440	-153,067
Utilidad Bruta	899,868	968,777	1,043,030	1,118,090	1,201,505
Gastos de Ventas	-378,488	-398,128	-418,986	-441,133	-464,643
Gastos de Administración	-382,496	-396,160	-425,360	-456,366	-489,280
Utilidad Operativa	138,884	174,489	198,684	220,592	247,582
Gastos financieros	-4,040	-21,770	-23,439	-25,211	-4,064
Ingresos Financieros					
Otros gastos diversos	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a la					
Renta	134,844	152,719	175,245	195,382	243,518
Impuesto a la Renta	-39,779	-45,052	-51,697	-57,638	-71,838
Utilidad Neta	95,065	107,667	123,548	137,744	171,680

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

Ahora, en las tablas 72 y 73 se presentan los componentes principales del estado de resultados con estrategia y los ratios de gestión con estrategia respectivamente:

Tabla 72

Componentes principales del estado de resultados proyectados con estrategia

% sobre Ventas	2021	2022	2023	2024	2025
Costo de ventas	10.90%	11.00%	11.00%	11.30%	11.30%
Gastos de administración	37.87%	36.39%	36.30%	36.20%	36.12%
Gastos de ventas	37.48%	36.58%	35.75%	35.00%	34.30%

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Tabla 73

Ratios de gestión operativa proyectados con estrategia

	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos / Ingresos	75.35%	72.97%	72.05%	71.20%	70.42%
Margen Operativo	13.75%	16.03%	16.95%	17.50%	18.28%
Margen Neto	9.41%	9.89%	10.54%	10.93%	12.67%

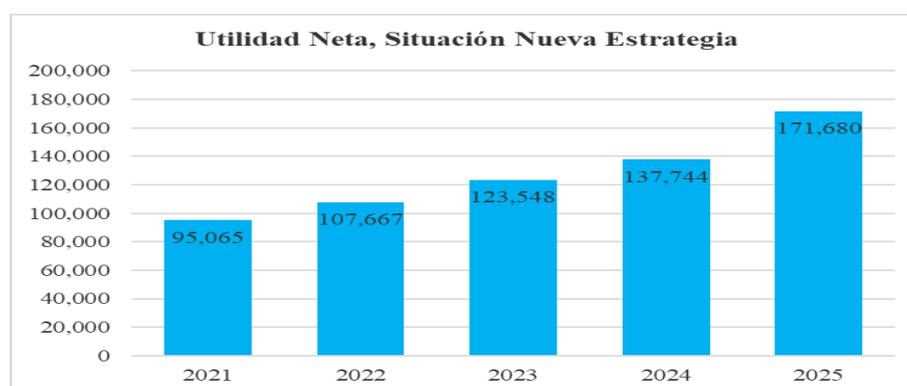
Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

En estas tablas se determinan los importes tanto numéricos como porcentuales de las evaluaciones de ratios y componentes de estado de resultados con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos en el mapa estratégico.

En la figura 17 se hace notar que, con la aplicación de la estrategia propuesta, se alcanzarán mejoras en la utilidad neta.

Figura 17

Utilidad neta, situación nueva estrategia



Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

De esta figura, se denota el crecimiento de 20% en el 2025 con respecto al 2024, permitiendo llegar a los márgenes y metas requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

De igual manera se denota crecimiento continuo en cada año de la implementación del proyecto, esto debido al incremento en las ventas.

5.10.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

Situación Actual

Se muestra en la tabla 74 el balance general de la empresa en el que se considera su estado actual.

Tabla 74

Estado de situación financiera, situación actual

	2021	2022	2023	2024	2025
Activo					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	314,849	314,849	314,849	325,087	325,087
Cuentas por Cobrar Comerciales	97,738	96,308	124,625	243,815	174,085
Existencias	86,351	90,233	93,850	121,018	125,892
Otros Activos Corrientes	31,839	31,839	31,839	103,588	185,540
Total Activo Corriente	530,777	533,229	565,163	793,508	810,604
Inmuebles, Maquinarias y Equipo	18,901	17,011	15,310	13,779	12,401
Intangibles	791	712	641	577	519
Otros activos no corrientes	25,227	25,227	25,227	25,227	25,227
Total Activo No Corriente	44,919	42,950	41,178	39,582	38,147
Total Activo	575,696	576,179	606,340	833,091	848,751
Pasivo y Patrimonio					
Tributos por Pagar	37,923	30,339	24,271	24,271	19,417
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	19,446	19,640	19,836	20,035	20,235
Cuentas por Pagar Comerciales	39,199	59,114	41,641	80,256	41,641
Cuentas por Pagar a Terceros	196,170	103,348	86,838	204,133	184,270
Total Pasivo Corriente	292,737	212,441	172,586	328,695	265,563
Capital	10,462	10,462	10,462	10,462	10,462
Resultados Acumulados	183,818	272,496	353,277	423,292	493,935
Utilidad del Ejercicio	88,678	80,780	70,015	70,643	78,791

Total Patrimonio	282,958	363,739	433,754	504,397	583,188
Total Pasivo y Patrimonio	575,696	576,179	606,340	833,091	848,751

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

Situación con la nueva estrategia

Se muestra en la tabla 75 el balance general considerando la estrategia propuesta.

Tabla 75

Estado de situación financiera, nueva estrategia

	2021	2022	2023	2024	2025
<u>Activo</u>					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	132,576	204,299	224,126	228,739	270,539
Cuentas por Cobrar Comerciales	97,738	96,308	124,625	171,554	170,886
Existencias	49,538	53,881	128,914	78,342	84,187
Otros Activos Corrientes	31,839	31,839	31,839	103,588	210,540
<u>Total Activo Corriente</u>	311,691	386,327	509,504	582,224	736,152
Inmuebles, Maquinarias y Equipo	33,901	45,511	50,960	55,864	50,277
Intangibles	19,025	40,797	45,834	50,809	45,728
Otros activos no corrientes	25,227	25,227	25,227	25,227	25,227
<u>Total Activo No Corriente</u>	78,152	111,535	122,021	131,900	121,233
Total Activo	389,843	497,862	631,525	714,124	857,384
Tributos por Pagar	37,923	3,396	24,842	24,842	15,000
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	19,446	19,640	19,836	20,035	1,500
Cuentas por Pagar Comerciales	35,268	59,114	41,641	9,438	9,400
Cuentas por Pagar a Terceros	7,862	18,701	24,646	1,505	1,500
<u>Total Pasivo Corriente</u>	100,498	100,851	110,966	55,820	27,400
Capital	10,462	10,462	10,462	10,462	10,462
Resultados Acumulados	183,818	278,883	386,550	510,097	647,841
Utilidad del Ejercicio	95,065	107,667	123,548	137,744	171,680
<u>Total Patrimonio</u>	289,345	397,012	520,559	658,303	829,984
Total Pasivo y Patrimonio	389,844	497,862	631,525	714,124	857,384

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

5.10.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

Situación actual

Se proyecta en la tabla 76 el flujo de caja operativo, económico y financiero de la empresa manteniéndose la situación actual.

Tabla 76

Flujo de caja, situación actual

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Operacionales					
Ventas Netas	918,139	954,850	993,120	1,033,019	1,074,621
Total Ingresos Netos	918,139	954,850	993,120	1,033,019	1,074,621
Costo de ventas					
Costo de Ventas	-191,891	-200,518	-208,555	-220,033	-228,894
Utilidad Bruta	726,248	754,331	784,565	812,986	845,727
Gastos de Ventas	-247,898	-257,809	-283,039	-294,410	-311,640
Gastos de Administración	-348,893	-362,843	-382,351	-397,712	-419,102
Utilidad Operativa	129,458	133,679	119,174	120,863	114,984
Gastos financieros	-3,673	-19,097	-19,862	-20,660	-3,224
Ingresos Financieros					
Otros gastos diversos	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a la Renta	125,785	114,582	99,312	100,203	111,761
Impuesto a la Renta	-37,107	-33,802	-29,297	-29,560	-32,969
Utilidad Neta	88,678	80,780	70,015	70,643	78,791
Mas depreciación	2,100	1,802	1,622	1,460	1,314
Flujo de caja	90,778	82,582	71,637	72,103	80,105

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

Situación con la nueva estrategia

En la tabla 77 se observa el flujo de caja el cual tiene una caída de 11.76% en el 2025 con respecto al 2021, y entre los años 2022 al 2024 la variación entre +-12.97%, el cual denota una variación no constante en la proyección actual.

Tabla 77*Flujo de caja, nueva estrategia*

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Operacionales					
Ventas Netas	1,131,579	1,261,270	1,358,282	1,461,293	1,570,652
Total Ingresos Netos	1,131,579	1,261,270	1,358,282	1,461,293	1,570,652
Costo de ventas					
Costo de Ventas	-161,813	-138,442	-149,411	-164,089	-177,484
Utilidad Bruta	969,766	1,122,828	1,208,871	1,297,204	1,393,168
Gastos de Ventas	-423,936	-398,128	-418,986	-441,133	-464,643
Gastos de Administración	-382,496	-482,648	-517,105	-553,691	-592,530
Utilidad Operativa	163,334	242,052	272,780	302,380	335,995
Gastos financieros	-3,879	-22,457	-24,177	-25,944	-4,180
Ingresos Financieros					
Otros gastos diversos	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a la Renta	159,455	219,595	248,602	276,436	331,816
Impuesto a la Renta	-39,779	-45,052	-51,697	-57,638	-71,838
Utilidad Neta	119,676	174,543	196,905	218,798	259,978
Mas depreciación	12,900	29,755	27,222	9,941	10,561
Flujo de caja	132,576	204,299	224,126	228,739	270,539

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

En esta tabla se observa el flujo de caja el cual tiene un crecimiento de 18.27% en el 2025 con respecto al 2024, la cual permite a la empresa cubrir sus proyecciones financieras sin recurrir al financiamiento externo.

5.10.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

Se proyecta el flujo de efectivo, económico y financiero de la empresa manteniéndose la situación actual y la situación con la nueva estrategia, las cuales se detallan en las tablas 78 y 79 a continuación:

Tabla 78*Flujo de efectivo, situación actual*

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Operacionales					
Ventas Netas	1,050,324	1,115,893	1,160,592	1,207,192	1,255,780
Total Ingresos Netos	1,050,324	1,115,893	1,160,592	1,207,192	1,255,780
Costo de ventas					
Costo de Ventas	-120,995	-115,761	-120,677	-126,434	-126,434
Utilidad Bruta	929,328	1,000,132	1,039,915	1,080,759	1,129,347
Gastos de Ventas	-283,587	-301,291	-330,769	-344,050	-364,176
Gastos de Administración	-399,123	-424,039	-446,828	-464,769	-489,754
Utilidad Operativa	246,618	274,802	262,319	271,940	275,416
Gastos financieros	-3,717	-20,003	-20,798	-21,615	-3,388
Ingresos Financieros					
Otros gastos diversos	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a la Renta	242,901	254,799	241,520	250,325	272,028
Impuesto a la Renta	-37,107	-33,802	-29,297	-29,560	-32,969
Utilidad Neta	205,794	220,997	212,223	220,765	239,059
Mas depreciación	2,100	1,802	1,622	1,460	1,314
Flujo efectivo	207,894	222,800	213,845	222,225	240,373

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

En esta tabla se analizó el periodo de pago y cobranza para realizar la proyección de los ingresos y egresos de efectivo corriente en los próximos cinco años, de este modo tener un panorama más acertado del efectivo con el que se contará para realizar las operaciones.

Tabla 79*Flujo de efectivo, situación nueva estrategia*

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Operacionales					
Ventas Netas	1,131,579	1,261,270	1,358,282	1,461,293	1,570,652
Total Ingresos Netos	1,131,579	1,261,270	1,358,282	1,461,293	1,570,652

Costo de ventas					
Costo de Ventas	-161,813	-138,442	-149,411	-164,089	-177,484
Utilidad Bruta	969,766	1,122,828	1,208,871	1,297,204	1,393,168
Gastos de Ventas	-423,936	-398,128	-418,986	-441,133	-464,643
Gastos de Administración	-382,496	-482,648	-517,105	-553,691	-592,530
Utilidad Operativa	163,334	242,052	272,780	302,380	335,995
Gastos financieros	-3,879	-22,457	-24,177	-25,944	-4,180
Ingresos Financieros					
Otros gastos diversos	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a la Renta	159,455	219,595	248,602	276,436	331,816
Impuesto a la Renta	-39,779	-45,052	-51,697	-57,638	-71,838
Utilidad Neta	119,676	174,543	196,905	218,798	259,978
Mas depreciación	12,900	29,755	27,222	9,941	10,561
Flujo de caja	132,576	204,299	224,126	228,739	270,539

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C. Montos en S/.

En esta tabla se realizó el tratamiento de proyección llevado en la tabla anterior, la cual nos muestra una menor cantidad en nuestros flujos de efectivo proyectados para el escenario de la inversión, esto ocasionado por la inversión realizada en las operaciones, administrativas y comercial.

5.10.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

Ratios financieros

La evaluación económica, con el nuevo planteamiento estratégico mejora la solvencia y aumenta significativamente el margen de beneficio neto. Ver las tablas 80 y 81 para las razones financieras para la situación actual y para la nueva estrategia respectivamente.

La gerencia se preocupa principalmente de la mejora del servicio que proporciona actualmente para la implementación de iniciativas operativas, administrativas y comerciales.

Tabla 80*Ratios financieros, situación actual*

Ratios Financieros	2021	2022	2023	2024	2025
Ratio de Liquidez					
Liquidez general	1.81	2.51	3.27	2.41	3.05
Capital de trabajo	238,039	320,789	392,576	464,814	545,041
Ratios de Endeudamiento					
Endeudamiento del activo	0.51	0.37	0.28	0.39	0.31
Solvencia patrimonial	1.03	0.58	0.40	0.65	0.46
Ratios de Rentabilidad					
ROA	55.58%	41.34%	29.89%	25.77%	21.14%
ROE (Utilidad neta/ Patr.)	21.72%	19.77%	16.28%	11.96%	13.09%
Margen bruto%	79.10%	79.00%	79.00%	78.70%	78.70%
Margen operativo %	14.10%	14.00%	12.00%	11.70%	10.70%
Margen neto %	9.66%	8.46%	7.05%	6.84%	7.33%

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.**Tabla 81***Ratios Financieros, nueva estrategia*

Ratios financieros	2021	2022	2023	2024	2025
Ratio de liquidez					
Liquidez general	3.10	3.83	4.59	10.43	26.87
Capital de trabajo	211,192	285,477	398,538	526,404	708,752
Ratios de Endeudamiento					
Endeudamiento del activo	0.26	0.20	0.18	0.08	0.03
Solvencia patrimonial	0.35	0.25	0.21	0.08	0.03
Ratios de Rentabilidad					
ROA	58.82%	50.84%	43.31%	37.42%	33.27%
ROE	19.96%	24.26%	21.88%	20.47%	21.85%
Margen bruto%	89.10%	89.00%	89.00%	88.70%	88.70%
Margen operativo %	13.75%	16.03%	16.95%	17.50%	18.28%
Margen neto %	9.41%	9.89%	10.54%	10.93%	12.67%

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

El valor actual neto (VAN)

El cálculo del VAN tiene en cuenta el impacto general a lo largo de los años de implementación de las iniciativas, los cuales se observan en las tablas 82, 83, 84 y 85 a continuación.

Tabla 82

Cálculo del Costo de Capital Real – Método Damodaran

Beta EE. UU. (Beta)	1.28
Rendimiento de mercado EE. UU. (Rm)	16.20%
Rendimiento de bonos Tes. EE. UU. (Rf)	1.47%
Inflación EE. UU	5.40%
Inflación Perú	4.95%
Riesgo país Perú	5.23%
Costo de capital nom. (EE. UU.)	20.70%
Costo de capital real (EE. UU.)	18.70%
Costo de capital real (Perú.)	21.84%
Costo de capital nom. (Perú)	25.78%

Tabla 83

Cálculo del COK – Modelo CAPM

Bu (Beta)	1.28
Rendimiento de bonos Tes. EEUU (Rf)	1.47%
(Rm - Rf)	25.55%
BL	1.29
D/E	1.24
Riesgo País	5.23%
COK (Bu)	39.41%
COK (BL)	39.78%
Rd	4.36%
Wd ó D/(D+E)	27%
We ó E/(D+E)	73%
WACC	29.78%
CAPM	
$Re = r_f + b (r_m - r_f)$	

Rentabilidad del activo

Rf	1.47%
Rm	16.20%
Beta	1.28
Riesgo País	5.23%
Re	20.32%
TMAR	Re + Riesgo País
TMAR	25.55%

Tabla 84*Cálculo del VAN con flujo de caja*

VAN Estrategia S/	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja actual	90,778	82,582	71,637	72,103	80,105
Flujo de caja con nueva estrategia	107,965	137,422	150,769	147,685	182,242
Flujo de caja incremental	17,187	54,840	79,132	75,582	102,137
Valor presente	14,106	36,940	43,749	34,296	38,037
Costo de capital real (Perú.)	21.84%				
Valor actual neto	S/ 167,127				

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Tabla 85*Cálculo del VAN con flujo de efectivo*

VAN Estrategia S/	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de efectivo actual	186,391	215,760	206,281	214,339	232,027
Flujo de efectivo con nueva estrategia	132,576	204,299	224,126	228,739	270,539
Flujo de efectivo incremental	53,816	65,277	47,432	33,031	-5,481
Valor presente	44,168	43,971	26,223	14,988	-2,041
Costo de capital real (Perú.)	21.84%				
Valor actual neto	S/ 127,310				

Nota: Elaborado con información de Patólogos Especializados S.A.C.

Para el análisis del VAN se realizan dos procesos, uno con el flujo de caja que solo cuenta con salidas de efectivo que no consideran periodos de pago ni amortizaciones de ingresos, este resultado se observa en la tabla 84, y por la tabla 85 se observa el análisis

realizado bajo los criterios de periodo de pago y periodo de cobro, de ese modo se puede proyectar el efectivo que estaría dejando la operación en cada año desde el 2021 al 2025.

TIR (Tasa interna de retorno)

El cálculo del TIR tiene en cuenta el impacto general a lo largo de los años de implementación de las iniciativas., los cuales se observan en la tabla 86 a continuación.

Tabla 86

Cálculo del TIR con la nueva estrategia

	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión inicial	-220,234					
Flujo de efectivo		132,576	204,299	224,126	228,739	270,539
Tasa		21.84%	21.84%	21.84%	21.84%	21.84%
Flujos descontado	-220,234	108,810	137,618	123,910	103,791	100,752
VAN	354,646					
TIR	45.03%					

Para el análisis de esta tabla se obtuvo el flujo de efectivo que se obtendría con la nueva estrategia, esto con la finalidad de poder evaluar la inversión con recursos propios que realiza la empresa para cumplir con las iniciativas del mapa estratégico, la cual nos permite observar un TIR de 45.03 % el cual es mayor que la tasa costo de capital de 21.84% considerada en este flujo.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Luego de elaborar y desarrollar cada uno de los capítulos del plan estratégico, se presentan las siguientes conclusiones:

- 1 La investigación y análisis realizado en el presente trabajo, demuestra que el plan estratégico propuesto, es viable y para lo cual, se han establecido las estrategias necesarias para incrementar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad de la empresa para un horizonte de cinco años.
- 2 Se realizó un análisis de la situación del mercado de pruebas clínicas de patología a nivel nacional, el cual, determinó que se tiene un ligero crecimiento, pudiendo ser oportunidad de crecimiento para la empresa.
- 3 Se realizó el diagnóstico de la situación de la empresa, identificando problemas de manejo en el control de la parte financiera de la empresa, uso de equipos de laboratorio obsoletos, no contar con un plan de marketing, entre otros, los cuales, al ser identificados, se pueden establecer medidas para solucionarlos y los cuales, se incluyen en el plan estratégico propuesto.
- 4 Se plantearon las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto en base a los objetivos estratégicos definidos y el análisis de diferentes matrices de selección de estrategia. De estas estrategias, se seleccionó la de penetración de mercado, por tener mejores indicadores de acuerdo con la matriz de planeación estratégica cuantitativa. Para esta estrategia seleccionada, se plantearon objetivos específicos desde la perspectiva financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, cada uno con iniciativas y, además, se establecieron presupuestos para las áreas de administración, operaciones y el plan comercial que se

requiere para la implementación de la estrategia.

- 5 Se realizó la evaluación económica para la implementación del presente plan, determinando su viabilidad y considerando la estrategia de penetración de mercado, para un periodo de cinco años, obteniéndose los siguientes indicadores; un VAN de S/ 127,310 y una TIR de 45.03 %, y siendo la TIR mayor al costo de capital de 21.84 % y al cálculo del COK 39.78 %.

Recomendaciones

Del mismo modo, y luego de haber realizado las conclusiones para el presente plan estratégico, se recomienda lo siguiente:

- 1 Implementar el plan estratégico definido en el presente trabajo, el cual, prevé mejorar los indicadores económicos de la empresa en los próximos cinco años.
- 2 El estudio de mercado presentado debe actualizarse con regularidad, y para lo cual, hay que estar al tanto de las tendencias del sector, de tal manera que se entienda mejor el panorama al que se enfrenta la empresa y estar más seguros de las decisiones que se deberán tomar para mantenerse en el sector buscando minimizar los riesgos.
- 3 El identificar los problemas presentes en la empresa es de vital importancia para poder solucionarlos, por lo que, se deberá evaluar interna y externamente y con regularidad los cambios en la empresa. Para esto, hay que recordar que el plan estratégico presentado involucra fuertes cambios en la empresa y de sus distintas áreas, por lo que, podrían generarse nuevos problemas que deberán ser previstos para ser tratados conforme vayan apareciendo.
- 4 De esta manera, las estrategias planteadas en el presente plan deberán ser validadas y monitoreadas constantemente dado los cambios que irán produciendo en relación con la empresa como, por ejemplo, las nuevas tendencias en el mercado, el entorno, los

comportamientos y medidas que adopten las empresas competidoras de la industria, los cambios internos en la empresa, el avance de la implementación del plan estratégico, entre otros.

- 5 Se deberá monitorear, además, los flujos de ingreso y salida de la empresa, comparándola, además, con los resultados financieros estimados en el presente plan, de tal manera que se monitoree el alcance de los beneficios económicos esperados en el presente plan y que aseguren el crecimiento económico a la empresa y a sus accionistas.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Memoria 2017*. [bcrp.gob.pe].
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2017.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Memoria 2018*. [bcrp.gob.pe].
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2018.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Memoria 2019*. [bcrp.gob.pe].
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2019.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Memoria 2020*. [bcrp.gob.pe].
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2020.html>
- Barney, J. y Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage* (4ª ed.). Pearson
- Biblioteca Virtual en Salud. (2005). *Categorías de establecimientos del sector salud*. [bvs.minsa.gob.pe]. <https://tinyurl.com/mr79vzsr>
- Blanco, T., Villafuerte, H. y Tarazona, J. (2019). *Plan de Negocio creación de un laboratorio clínico denominado “Lab Medic”*. (Tesis de maestría). <https://tinyurl.com/ybu7j7rf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan estratégico de Desarrollo Nacional actualizado Perú hacia el 2021*. [Cepal.org]. <https://tinyurl.com/2vc4jacr>
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del Océano Azul*. (1ª ed.). Editorial Norma
- Colegio Médico del Perú. (2019). *Conoce a tu médico*. <https://www.cmp.org.pe/conoce-a-tu-medico>
- Congreso de la República. (2021). *Decretos de urgencia*. [Congreso.gob.pe].
<https://tinyurl.com/2p89f3eu>
- Cortes, D. y Chau, V. (2019). *Modelo de Gestión de costos para el servicio de laboratorio clínico de la ESE Hospital San Antonio de Timaná*. (Tesis de maestría).
<https://tinyurl.com/yd889w68>
- D’Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3ª ed.). Editorial Pearson
- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15 ed.). Pearson Educación
- Dirección General de Epidemiología. (2019). *Análisis de Situación de Salud del Perú 2018*. [Dge.gob.pe]. <https://tinyurl.com/2p8ksetm>
- Domínguez, G. F. (2019). *Plan de Negocios para la implementación de un laboratorio clínico en San Juan de Lurigancho – Lima*. (Tesis de maestría). <https://tinyurl.com/y8oljrb6>

- El Comercio (01 de diciembre de 2016). *CADE 2016: Minsa y 4 pilares para fortalecer la salud en Perú*. [Elcomercio.pe]. <https://tinyurl.com/4uvbd69c>
- El Hospital (enero de 2019). Una mirada a desarrollos, tendencias e innovaciones en laboratorios clínicos en 2018. [Elhospital.com]. <https://tinyurl.com/y9qz4hzo>
- El Peruano. (2020a). Norma Técnica de Salud para la Adecuación de la Organización de los Servicios de Salud con énfasis en el Primer Nivel de Atención de Salud frente a la pandemia por COVID-19 en el Perú. [Elperuano.pe]. <https://tinyurl.com/pewjwcye>
- El Peruano. (2020b). *Decreto Legislativo N° 1501*. [Elperuano.pe]. <https://tinyurl.com/2v2zm2sy>
- El Peruano. (2021). Inacal aprueba norma técnica para el manejo adecuado de materiales biológicos peligrosos. [Elperuano.pe]. <https://tinyurl.com/3nx3wse8>
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. (1ª ed.). Ediciones Morata
- Gobierno Regional de Lima. (2016). *Plan de desarrollo regional concentrado actualizado 2016 -2021 del departamento de Lima*. [Regionlima.gob.pe]. <https://tinyurl.com/mte4xasf>
- Gallo, M., Velarde, L. y Asmat, M. (2016). Plan de negocio para la creación e internacionalización de un laboratorio biomolecular: Proyecto BM, 2016. (Tesis de maestría). <https://tinyurl.com/ya6qhrbj>
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. (19a ed.) Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hospital Nacional Arzobispo Loayza. (2021). *Análisis de Situación de Salud 2020*. [Gob.pe]. <https://tinyurl.com/2p942eyt>
- Instituto Nacional de Calidad. (2017). *Solo el 10% de laboratorios clínicos en el Perú ofrece resultados confiables*. [Inacal.gob.pe]. <https://tinyurl.com/e92bw47s>
- Instituto Nacional de Calidad. (2020). *Directorio de laboratorios clínicos acreditados*. [Inacal.gob.pe]. <https://tinyurl.com/mw8e9se4>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud 2016*. [Portal.susalud.gob.pe]. <https://tinyurl.com/ycnxrc2l>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe técnico Perú: Estimación de la vulnerabilidad económica a la pobreza monetaria*. [Inei.gob.pe]. <https://tinyurl.com/drpp3nx9>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Lima supera los 9 millones 846 mil*

- habitantes en el Año del Bicentenario de la Independencia del Perú*. [Inei.gob.pe].
<https://tinyurl.com/2ejm982b>
- Instituto Nacional de Salud. (2019). INS: Innovación y transferencia tecnológica en Salud son pilares para los avances en la Medicina Humana. [Ins.gob.pe].
<https://tinyurl.com/mss63u5a>
- Instituto Nacional de Salud. (2020a). Decreto Legislativo N°1168, que dicta medidas destinadas a mejorar la atención de la salud a través del desarrollo y transferencia de las tecnologías sanitarias. [Ins.gob.pe]. <https://tinyurl.com/yc3k2fk5>
- Instituto Nacional de Salud. (2020b). Laboratorios clínicos del Instituto Nacional de Salud recibieron acreditación ISO 15189:2014. [Ins.gob.pe]. <https://tinyurl.com/59tjujnv>
- Instituto Nacional de Salud. (2021). El país cuenta con moderno sistema de registro de ensayos clínicos autorizados y no autorizados. [Ins.gob.pe].
<https://tinyurl.com/9yfusxcj>
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). Pearson Education
- La Rosa F.C.B. y Urquiza B.L. (2020). El rol del patólogo clínico en COVID-19. Una perspectiva peruana. *Revista Mexicana de Patología Clínica y medicina de laboratorio*, 67 (4), 185-189. <https://tinyurl.com/jn995rje>
- Mendoza, R. T. (2018). Propuesta para la creación de un laboratorio clínico especializado en la Clínica Santiago de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas (Tesis de maestría). <https://tinyurl.com/ycpym6vj>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Política y Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017 - 2021*. [Trabajo.gob.pe].
<https://tinyurl.com/4sjv8y3n>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto S.A. Ediciones
- Patólogos Especializados S.A.C. (2019a). *Página de inicio*.
 [Webpatologosespecializados.com]. <https://webpatologosespecializados.com>
- Patólogos Especializados S.A.C. (2019b). *Visión Misión y Valores*.
 [Webpatologosespecializados.com].
<https://webpatologosespecializados.com/nosotros.php>

- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2021). Inacal establece requisitos para promover prácticas seguras en los laboratorios clínicos del país. [Gob.pe]. <https://tinyurl.com/dxsfp6a2>
- Porter, M. E. (2008a). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Grupo Editorial Patria
- Porter, M. E. (2008b). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*
- Revista Economía (26 de noviembre de 2020). SYNLAB *presenta estudio sobre demanda de los usuarios en la búsqueda de laboratorios para diagnósticos clínicos*. [Revistaeconomia.com]. <https://tinyurl.com/z3zd64r4>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2021). *Consulta RUC*. [Sunat.gob.pe]. <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2015). *Administración estratégica, teoría y casos. (19a Ed.)*, McGraw-Hill Interamericana de España
- Vargas, S. L. (2017). Definición del rol de las TI para laboratorios clínicos como apoyo al proceso de certificación de calidad. (Tesis de maestría). <https://tinyurl.com/ycpym6vj>

Anexos

Anexo 1. Guía de entrevistas a expertos en la industria

En la siguiente tabla se detallan los criterios que permitieron seleccionar a los expertos entrevistados en la industria de realización de exámenes en patología oncológica:

Criterios	Descripción
Experiencia profesional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisito indispensable, dado que, el experto debe tener relación directa con el rubro de laboratorios clínicos de patología.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El experto debe tener un nivel y profundidad de conocimientos del rubro de laboratorios clínicos de patología, así como, la técnica y la comprensión del problema que se investiga y las perspectivas de su desarrollo.
Disposición a participar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El experto debe mostrar disposición de participar en el proceso de la entrevista, dado que, permitirá obtener respuestas que pueden ser cualitativas y/o cuantitativas que se considerarán en la investigación.
Reconocido y respetado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El experto debe tener el respaldo en su trayectoria profesional, dado que, las respuestas que brinde son respaldadas por su relación directa con el rubro de laboratorios clínicos de patología.
Capacidad de análisis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El experto debe tener esta cualidad, dado que, ayudará a conocer con mayor profundidad la realidad a la que nos enfrentamos, así definir mejor los problemas y encontrar soluciones más acertadas.

A continuación, se listan a los expertos entrevistados de la industria, los cuales cumplen con los criterios de selección descritos anteriormente:

Expertos entrevistados	
Nombre	Cargo/Trayectoria
Maita Cruz, Yuri Anselmo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Médico en el Instituto de Enfermedades Neoplásicas (INEN) Solutions Private Limited.
Taxa Rojas, Luis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente general del Laboratorio Oncológico Taxa E.I.R.L.
Alama Bazán, Oscar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Médico patólogo clínico en Synlab Perú.
Gómez De La Torre, Juan Carlos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director médico en Laboratorio Clínico ROE.
Figueroa Montes, Luis Edgardo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director médico en Laboratorio Clínico Expertta.

Previamente, indicamos que la técnica utilizada fue la entrevista a profundidad basándonos en el tipo de entrevista semiestructurada, dado que, seguimos la pauta con preguntas específicas, así como, el orden y la duración de las preguntas depende del desarrollo mismo de la entrevista y acotados también a la disponibilidad de tiempo de nuestros expertos entrevistados. Así, segmentamos de manera óptima los tiempos y la entrevista sea lo más natural y fluida posible. Dicho esto, nuestra pauta tiene como base los objetivos de la investigación. Además, es importante que los expertos entrevistados tengan claro que toda la información que se obtenga se analizará con atención y cuidado, siempre teniendo en cuenta en todo momento la confidencialidad de la información obtenida.

Según Gibbs (2012) la categorización y la codificación en el análisis cualitativo es una manera de organizar o gestionar los datos.

En base a los objetivos de la ficha técnica de las entrevistas aplicadas a nuestros expertos hemos identificado las categorías, las cuales representan a cada una de las áreas temáticas o temas de conversación que aparecen durante cada entrevista, así como también la codificación de estas, las cuales son representadas en abreviaturas sobre cada extracto de las respuestas de nuestros expertos entrevistados del rubro de laboratorios clínicos de patología.

Objetivos de la entrevista	Categoría	Codificación
1. Identificar los factores críticos que afectan a la industria de laboratorios clínicos de patología.	▪ Amenazas y debilidades del rubro	▪ [ADR]
2. Identificar los factores relevantes para que una empresa destaque en esta industria.	▪ Oportunidades y fortalezas del rubro	▪ «OFR»
3. Conocer los márgenes de rentabilidad que se espera en una empresa de este sector para que el negocio sea sostenible.	▪ Rentabilidad del rubro	▪ "RR"

Seguidamente, se describe por cada entrevista el resumen de las respuestas brindadas por cada experto de la industria, donde se subrayaron las respuestas que tienen relación con la

categoría y su codificación indicada en la tabla anterior:

Entrevista a profundidad – Experto 1

Ficha técnica	
Técnica:	▪ Entrevista a profundidad
Instrumento:	▪ Guía de entrevista
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los factores críticos que afectan a la industria de laboratorios clínicos de patología. ▪ Identificar los factores relevantes para que una empresa destaque en esta industria. ▪ Conocer los márgenes de rentabilidad que se espera en una empresa de este sector para que el negocio sea sostenible.
Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donayre Contreras, Sergio Martín (moderador) ▪ Hilario Macedo, Tony Paul ▪ Silva Villanueva, Julio César
Lugar:	▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	▪ 14/julio/2021 07:00 p.m.
Duración:	▪ 50 minutos

Ficha del entrevistado	
Nombre:	▪ Maita Cruz, Yuri Anselmo
Nacionalidad:	▪ Peruano
Ocupación:	▪ Médico en el Instituto de Enfermedades Neoplásicas (INEN) Solutions Private Limited
Profesión:	▪ Doctor en gestión pública y gobernabilidad
Reseña profesional / empresarial del entrevistado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maestro en gestión de salud. ▪ Especialidad de cirugía general. ▪ Subespecialidad de cirugía oncológica de abdomen y mamas. ▪ Docente investigador calificado por la Universidad Nacional de San Marcos. ▪ Docente particular en varias universidades privadas del Perú. ▪ Jefe del área de cirugía oncológica del Hospital Militar Central.

Guía de entrevista

Pregunta 1: **¿En los últimos 5 años, que variables económicas o políticas han influido en gran medida al sector de laboratorios clínicos de patología y cuál es la proyección a corto, mediano y largo plazo en crecimiento del sector?**

Respuesta:

- El principal factor que ha influenciado en el sector de patología es la inestabilidad política del país, lo cual ha conllevado un poco inversión que se traduce que los sueldos e inestabilidad de las personas se vea afectada. [ADR]
- A corto plazo, aún no tenemos un presidente proclamado, generando más temor.

Pregunta 2: **¿En términos porcentuales, qué tan grande y cuál es el comportamiento de la demanda en los últimos 5 años?**

Respuesta:

- Recomiendo analizar los últimos 2 años, ya que desde el inicio del COVID-19 la demanda del sector privado de su 100% habitual, bajó a un 10-15% por la primera ola [ADR], luego de esta primera ola la demanda aumentó a un 200-300%, ya que los hospitales públicos no retomaron sus labores al 100%, siendo reemplazada por la empresa privada en servicios de patología.

Pregunta 3: **¿Cuáles son las empresas líderes del sector, y las de rango medio y chico y en qué se diferencian una de otras?**

Respuesta:

- Unilabs Pathology Diagnostics Services S.A.C. – Arias Stella, por trayectoria y porque ya tiene una marca consolidada en el mercado.
- RyR Patólogos Asociados S.A.C.

Pregunta 4: **¿Qué acreditaciones son las necesarias para un laboratorio clínico de patología y con cuáles se destacaría de las demás?**

Respuesta:

- Licencia otorgada por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) y por la Dirección de Salud (DISA).
- Estándares de la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD).
- Certificaciones internacionales ISO 9001. «OFR»
- Licencia de funcionamiento que es expedido por el Ministerio de Salud.

Pregunta 5: **¿Cuál es el órgano rector o fiscalizador en el rubro de laboratorios clínicos de patología?**

Respuesta:

- SUSALUD es el ente fiscalizador y sancionador.

Pregunta 6: **¿Cómo está dividido los porcentajes de participación de mercado de las empresas de esta industria? (Público y privado)**

Respuesta:

- Antes: Sector público 70% y sector privado 30%. [ADR]
- Ahora: es al revés, sector público 30% (atienden específicamente situaciones de emergencia u oncológicas) y sector privado 70% (momentáneamente por el factor COVID-19). «OFR»

Pregunta 7: ¿Cuáles son las principales inquietudes que los clientes toman en cuenta para seleccionar una empresa que realice exámenes de laboratorio clínico de patología?

Respuesta: Se divide en 2 factores:

- Paciente: buscan credibilidad y oportunidad. El cliente espera una respuesta máxima en 48 horas y que sea realizado por un experto. «OFR»
- Cirujano: esperan que sean rápidos, precisos y exactos con el diagnóstico. «OFR»

Pregunta 8: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva que considera debería tener un laboratorio clínico de patología para destacar sobre otras del rubro?

- Respuesta:**
- El delivery ha sido fundamental por ejemplo para Unilabs Pathology Diagnostics Services S.A.C. – Arias Stella, quien tiene un marketing dirigido hacia los cirujanos. Dan la posibilidad que con una llamada se envíe un motorizado a recoger la muestra y el resultado se envía al correo electrónico del cirujano y paciente, siendo este un servicio innovador. «OFR»
 - Lo que antes demoraba 20-30 días, ahora se traduce en máximo 48 horas.

Pregunta 9: ¿Qué errores generales cometen las empresas que dan este tipo de servicio?

- Respuesta:**
- El tiempo es un factor fundamental en este sector de laboratorios clínicos de patología. «OFR»

Pregunta 10: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de este sector y que deben hacer para sobresalir sobre las demás?

- Respuesta:**
- El desafío se centra en globalizar la información, para llegar a un diagnóstico oportuno y exacto. «OFR»
 - Establecer una comunicación efectiva entre el patólogo, el cirujano y el paciente, la cual se puede basar en la telemedicina donde el patólogo converse directamente con el cirujano. «OFR»

Pregunta 11: ¿Cuáles son las principales desafíos o dificultades que enfrentaría un emprendedor que quisiera entrar a este sector?

- Respuesta:**
- Marketing y publicidad, utilizando las redes sociales. «OFR»
 - Tener un referente, un mentor o consultor, que revise la opinión de los patólogos jóvenes que incursionan en el mercado. «OFR»

Pregunta 12: ¿Qué dificultades y/o facilidades presenta la obtención de insumos de laboratorio para la realización de exámenes clínicos de patología en cuando a disponibilidad, costos y calidad?

- Respuesta:**
- Los laboratorios de patología tienen un serio inconveniente con la adquisición de insumos [ADR], ya que son insumos muy controlados, restringidos y

monitorizados por la policía. Por ejemplo, el Xilol es un producto muy usado en los laboratorios, el cual se debe importar y proviene de Estados Unidos.

- Debido al COVID-19 el precio del Xilol aumentó a un 25% y su importación si se vio afectado al inicio de la pandemia.

Pregunta 13: **¿Qué empresas proveedoras de insumos para los exámenes de patología, encontramos en el mercado actual, nacional e internacional?**

Respuesta:

- Varía según el área de logística de cada laboratorio clínico. Por ejemplo, el Xilol es un producto controlado por la DISA.

Pregunta 14: **¿Qué criterios se deben evaluar para estimar la adquisición de nuevas máquinas de procesamiento de muestras clínicas patológicas?**

Respuesta:

- La calidad de la máquina se basa en el volumen «OFR» (cantidad de muestra en paralelo) y el tiempo (para procesar las muestras).
- Alta gama: 2 horas y baja gama: 7 horas.
- Diferencia de precio casi 4 veces más por el mantenimiento y operabilidad.

Pregunta 15: **¿Cuál es la principal habilidad que el profesional de patología debería tener para brindar este tipo de servicio?**

Respuesta:

- Conocimiento y experiencia. «OFR»

Pregunta 16: **¿En base a una capacidad determinada, cuál sería el ingreso mensual esperado para una empresa del sector y en qué rangos se encuentra su margen de ganancia?**

Respuesta:

- Su ganancia debe ser el 200% de su inversión "RR" (gastos en el mes) para que el negocio sea rentable, ofreciendo rapidez y precisión, que les permiten colocar las tarifas muy superiores al promedio en el mercado.

Pregunta 17: **Validación de matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Respuesta:

- En cuanto a las oportunidades, la variable más resaltante es el aumento de la exigencia en la obtención de resultados más confiables. «OFR»
- En cuanto a las amenazas, la variable más sensible es la desaceleración de inversión en el país, debido al cambio de gobierno. [ADR]

Pregunta 18: **Validación de matriz de perfil competitivo (MPC)**

Respuesta:

- El factor determinante de éxito es la **Calidad de servicio**, dado que engloba lo que es rapidez y precisión. Seguido del factor de **Personal capacitado**. «OFR»

Pregunta 19: **Validación de matriz de comparación de cada actividad de la cadena de valor**

Respuesta:

- La variable más importante es Comercial y se debe enfocar en el factor de Atención al cliente (satisfacción) «OFR», se le colocaría un puntaje de 3 dado que

sus precios son altos, y no todos pueden pagarlo, sin embargo, su servicio es excelente.

- Las otras dos variables relevantes serían Operaciones (procesamiento rápido) y Recursos Humanos (diagnóstico preciso del patólogo que interpreta la lámina o muestra), para no romper la cadena de la eficiencia.

Entrevista a profundidad – Experto 2

Ficha técnica	
Técnica:	▪ Entrevista a profundidad
Instrumento:	▪ Guía de entrevista
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los factores críticos que afectan a la industria de laboratorios clínicos de patología. ▪ Identificar los factores relevantes para que una empresa destaque en esta industria. ▪ Conocer los márgenes de rentabilidad que se espera en una empresa de este sector para que el negocio sea sostenible.
Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donayre Contreras, Sergio Martín (moderador) ▪ Hilario Macedo, Tony Paul ▪ Silva Villanueva, Julio César
Lugar:	▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	▪ 23/julio/2021 05:00 p.m.
Duración:	▪ 30 minutos

Ficha del entrevistado	
Nombre:	▪ Taxa Rojas, Luis
Nacionalidad:	▪ Peruano
Ocupación:	▪ Gerente general del Laboratorio Oncológico Taxa E.I.R.L.
Profesión:	▪ Médico de patología y laboratorio clínico con subespecialidad en patología oncológica
Reseña profesional / empresarial del entrevistado:	▪ Experiencia laboral en prestigiosas instituciones nacionales como el Hospital Cayetano Heredia y el Instituto Especializado de Enfermedades Neoplásicas (INEN), así como en instituciones extranjeras entre las que figuran el Centro de Tratamiento e Pesquisa Hospital Do Cancer A. C. Camargo de Brasil, el Tokyo Medical and Dental University, School of

Medicine, Pathology Department y el International Hospital of Tokyo de Japón.

- Médico asistente del INEN.
 - Jefe del curso de Histología de la Universidad San Martín de Porres.
 - Miembro del staff de médicos de la Clínica Ricardo Palma.
-

Guía de entrevista

Pregunta 1: **¿En los últimos 5 años, que variables económicas o políticas han influido en gran medida al sector de laboratorios clínicos de patología y cuál es la proyección a corto, mediano y largo plazo en crecimiento del sector?**

Respuesta:

- Debido a la pandemia el sector de patología ha sido influido de forma negativa y las expectativas de crecimiento del sector van a disminuir. [ADR]

Pregunta 2: **¿En términos porcentuales, qué tan grande y cuál es el comportamiento de la demanda en los últimos 5 años?**

Respuesta:

- En relación con el Laboratorio Oncológico Taxa E.I.R.L. al inicio de la pandemia disminuyó sus ingresos en un 30%, a la fecha (julio-21) esta va mejorando "RR", sin embargo, aún no se estabiliza a como estaban prepandemia, pero les permite mantenerse estables en el mercado de laboratorios de patología.

Pregunta 3: **¿Cuáles son las empresas líderes del sector, y las de rango medio y chico y en qué se diferencian una de otras?**

Respuesta:

- Unilabs Pathology Diagnostics Services S.A.C. que es el líder en el sector, que maneja tanto el área de patología como de laboratorio clínico.
- Patología Oncológica S.A.C. del Dr. Franco Doimi García.
- Patólogos Especializados S.A.C.
- Laboratorio Oncológico Taxa E.I.R.L.
- La diferencia es que Unilabs tiene convenios con varias clínicas del sector privado «OFR», así como también cuentan con una cartera de servicio más amplia, con varios años de trayectoria y experiencia.

Pregunta 4: **¿Qué acreditaciones son las necesarias para un laboratorio clínico de patología y con cuáles se destacaría de las demás?**

Respuesta:

- Las acreditaciones que regula el Ministerio de Salud. Así como también los permisos municipales.

Pregunta 5: **¿Cuál es el órgano rector o fiscalizador en el rubro de laboratorios clínicos de patología?**

Respuesta:

- Ministerio de Salud, a través de SUSALUD.

Pregunta 6:	¿Cuáles son las principales inquietudes que los clientes toman en cuenta para seleccionar una empresa que realice exámenes de laboratorio clínico de patología?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recomendación directa de los médicos tratantes hacia un laboratorio de patología por la confianza y experiencia de este y de sus patólogos. «OFR»
Pregunta 7:	¿Cuál es la principal ventaja competitiva que considera debería tener un laboratorio clínico de patología para destacar sobre otras del rubro?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patólogos de prestigio. «OFR»
Pregunta 8:	¿Qué errores generales cometen las empresas que dan este tipo de servicio?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los errores se van a minimizar con la experiencia del patólogo y con los controles de calidad que tiene cada laboratorio. «OFR»
Pregunta 9:	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de este sector y que deben hacer para sobresalir sobre las demás?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor capacitación «OFR», demostrar la experiencia que los médicos tratantes requieren para transferirte algún caso.
Pregunta 10:	¿Cuáles son las principales desafíos o dificultades que enfrentaría un emprendedor que quisiera entrar a este sector?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El mercado privado es relativamente pequeño [ADR], y esta persona debe mostrar capacidad, experiencia y tener la confianza del médico tratante. «OFR»
Pregunta 11:	¿Qué dificultades y/o facilidades presenta la obtención de insumos de laboratorio para la realización de exámenes clínicos de patología en cuando a disponibilidad, costos y calidad?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De momento si se puede encontrar los insumos a utilizarse en los exámenes clínicos de patología. «OFR»
Pregunta 12:	¿Qué empresas proveedoras de insumos para los exámenes de patología, encontramos en el mercado actual, nacional e internacional?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biosite Medical Instruments – insumos para laboratorio. ▪ Baires – equipamiento para laboratorio.
Pregunta 13:	¿Qué criterios se deben evaluar para estimar la adquisición de nuevas máquinas de procesamiento de muestras clínicas patológicas?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depende directamente de la demanda. Sin embargo, para el área de patología convencional, la tecnología en equipamiento no ha variado significativamente hace varios años. «OFR»
Pregunta 14:	¿Cuál es la principal habilidad que el profesional de patología debería tener para brindar este tipo de servicio?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrenamiento y experiencia. «OFR»

Pregunta 15: ¿En base a una capacidad determinada, cuál sería el ingreso mensual esperado para una empresa del sector y en qué rangos se encuentra su margen de ganancia?

Respuesta:

- El margen es bastante amplio en la patología, aproximadamente un 70% sobre lo que se cobra. "RR"

Pregunta 16: Validación de matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Respuesta:

- En general todas las oportunidades mencionadas en la matriz son importantes ya que necesitas satisfacer y cumplir los requisitos, ser más exigentes como empresa. En cuanto a las oportunidades, la variable de la demanda en el sector la maneja el mercado. «OFR»
- En cuanto a las amenazas, la variable de desaceleración de inversión en el país es muy sensible debido al cambio de gobierno. Sin embargo, el sector salud es el que tiene menos restricciones. [ADR]

Pregunta 17: Validación de matriz de perfil competitivo (MPC)

Respuesta:

- El factor determinante de éxito es el **Personal capacitado**, dado que brinda mayor confianza en los resultados. «OFR»
- Laboratorio Oncológico Taxa E.I.R.L. tiene como factores determinantes de éxito a **Reconocimiento de marca** y **Personal capacitado**. «OFR»

Pregunta 18: Validación de matriz de comparación de cada actividad de la cadena de valor

Respuesta:

- La variable más importante es de Recursos humanos «OFR», ya que te permite manejar de mejor forma las variables tanto Comerciales como de Operaciones.
- Unilabs Pathology Diagnostics Services S.A.C. es un referente por mantenerse vigente varios años y ser el líder en el sector. Además, tiene convenios con las aseguradoras que le permite tener un mercado cautivo. Y entrar a competir al mercado de Unilabs es una aspiración para todos los demás laboratorios de patología clínica.

Entrevista a profundidad – Experto 3

Ficha técnica

Técnica:

- Entrevista a profundidad

Instrumento:

- Guía de entrevista

Objetivos:

- Identificar los factores críticos que afectan a la industria de laboratorios clínicos de patología.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los factores relevantes para que una empresa destaque en esta industria. ▪ Conocer los márgenes de rentabilidad que se espera en una empresa de este sector para que el negocio sea sostenible.
Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donayre Contreras, Sergio Martín ▪ Hilario Macedo, Tony Paul ▪ Silva Villanueva, Julio César (moderador)
Lugar:	▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	▪ 01/10/2021 02:00 p.m.
Duración:	▪ 40 minutos

Ficha del entrevistado

Nombre:	▪ Alama Bazán, Oscar
Nacionalidad:	▪ Peruano
Ocupación:	▪ Médico patólogo clínico en Synlab Perú
Profesión:	▪ Médico cirujano titulado de la Universidad San Martín de Porres con especialidad en patología clínica
Reseña profesional / empresarial del entrevistado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diplomado en bioquímica, inmunología, citometría de flujo y auditoría médica. ▪ Maestría MBA en Salud en CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Peruana Cayetano Heredia. ▪ Director médico de La Ensanada – Biosym. ▪ Médico asistente del servicio de bioquímica e inmunoquímica del Hospital Sabogal.

Guía de entrevista

Pregunta 1:	¿En los últimos 5 años, que variables económicas o políticas han influido en gran medida al sector de laboratorios clínicos de patología y cuál es la proyección a corto, mediano y largo plazo en crecimiento del sector?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La pandemia del COVID-19 ha impulsado el desarrollo de los laboratorios clínicos «OFR», ha permitido a aquellos que ya tenían servicios de biología molecular tengan ventaja y también ha potenciado a aquellos que ya tenían una infraestructura adecuada lo desarrollen. Los laboratorios que no tenían capacidad de inversión tuvieron que dejar de operar, dado que, no se adaptaron al cambio [ADR]. Ya que hubo una gran ausencia de exámenes de rutina.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las empresas líderes del sector, y las de rango medio y chico y en qué se diferencian una de otras?

Respuesta:

- Depende del liderazgo que se está evaluando, ya sea B2B o B2C.
- Para B2C estaría analizando Retail, en el cual se trata con personas y creación de marca, en este sector ROE tiene una fuerza mayor por los márgenes de ganancia, sin embargo, en producción Synlab es superior.
- Para B2B se tienen que diferenciar todos los servicios que se prestan, además puede haber referencias (Synlab lo lidera en llegada de muestras y procesamiento), convenios (Suiza Lab y RyR Patólogos Asociados) e investigación.

Pregunta 3: ¿Qué acreditaciones son las necesarias para un laboratorio clínico de patología y con cuáles se destacaría de las demás?

Respuesta:

- Las regulaciones actuales en el Perú no exigen una acreditación ISO. [ADR]
- La empresa es quien lo determina, va a prevalecer mucho la decisión médica de patólogo clínico para determinar cuáles son los necesarios, ya que está muy relacionado a los estándares de calidad, en los cuales se determinarán hasta donde se quiere llegar.
- Estas acreditaciones deben ser diseñadas en la misión y visión de la empresa, donde indiquen que esperan del laboratorio clínico, si requieren ser el mejor laboratorio de exámenes clínicos, de pruebas especializadas, o de cara al paciente, cuando definen el esquema que desean darle al cliente, van a poder saber que acreditaciones necesitan.

Pregunta 4: ¿Cuál es el órgano rector o fiscalizador en el rubro de laboratorios clínicos de patología?

Respuesta:

- El fiscalizador es la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD).
- Los laboratorios clínicos son una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS) y SUSALUD es quien los regula.
- Para la obtención del registro IPRESS es el Ministerio de Salud (MINSU).
- La Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS) te da la autorización de trabajo.
- Para las acreditaciones es el Instituto Nacional de Calidad (INACAL).

Pregunta 5: ¿Cuáles son las principales inquietudes que los clientes toman en cuenta para seleccionar una empresa que realice exámenes de laboratorio clínico de patología?

Respuesta:

- Previamente se debe definir quién es el cliente y que servicios se están ofreciendo. Ya que si el cliente es otro laboratorio lo que le interesa son los

precios, si es un médico quizá le interesa más el tiempo de respuesta. Y si el cliente es el paciente valore mucho más es precio o la experiencia. «OFR»

Pregunta 6: **¿Cuál es la principal ventaja competitiva que considera debería tener un laboratorio clínico de patología para destacar sobre otras del rubro?**

Respuesta:

- El trato humano y la centralidad en el paciente es lo más importante. «OFR»
- Si la preocupación es el paciente no vas a tener conflictos éticos y vas a fijarte estándares de calidad aceptables, vas a tratar de trabajar con la metodología disponible.

Pregunta 7: **¿Cuáles son las principales desafíos o dificultades que enfrentaría un emprendedor que quisiera entrar a este sector?**

Respuesta:

- Van a estar definidos por su modelo de negocio, ya que si tu público objetivo serán los pacientes (B2C) debes enfocarte en la experiencia (una infraestructura adecuada, el local adecuado, buen servicio y el personal adecuado), pero si tu público objetivo es realizar referencias o convenios (B2B) se van a necesitar una gran inversión en su rubro (el tema económico en este caso sería el más relevante). «OFR»

Pregunta 8: **¿Qué dificultades y/o facilidades presenta la obtención de insumos de laboratorio para la realización de exámenes clínicos de patología en cuando a disponibilidad, costos y calidad?**

Respuesta:

- Lo más importante sería una buena relación con el proveedor de los equipos analizadores «OFR», de los reactivos de laboratorio, cuando hay una buena relación o una comunicación constante sobre cuáles son los gastos de lo que se están efectuando, cuáles son las proyecciones de la misma empresa. En estos casos va a ser muy fácil tener insumos para trabajar.
- La calidad es muy importante la cual se debe definir correctamente la parte administrativa del laboratorio «OFR», las cuales van a ser sus estándares de calidad, para identificar si van a trabajar con controles internos, externos o controles multi laboratoriales.

Pregunta 9: **¿Qué criterios se deben evaluar para estimar la adquisición de nuevas máquinas de procesamiento de muestras clínicas patológicas?**

Respuesta:

- El tipo de negocio que vas a trabajar, si eres B2C quizá no necesites máquinas sino algo manual o semiautomatizado, pero si vas a un procesamiento a gran escala B2B, donde requieres ahorrar las horas de trabajo humano, vas a encontrar mayor beneficio en la automatización de los procesos «OFR». Diferenciando siempre que es lo más importante como empresa.

Pregunta 10: ¿Cuál es la principal habilidad que el profesional de patología debería tener para brindar este tipo de servicio?

Respuesta:

- El trato humano y la centralidad en el paciente «OFR». Teniendo en cuenta que detrás de cada muestra hay una persona preocupada por su salud y que necesita la mayor confianza y ética en el trabajo de su muestra.

Pregunta 11: Validación de matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Respuesta:

- Tomando de referencia las Oportunidades descritas, ponderaría a la O3 como la más importante, seguido del O2, luego el O1, continuando con el O4 y finalmente el O5.
- Tomando de referencia las Amenazas descritas, consideraría que el A5, A4 y el A3 no son actualmente una amenaza en el sector. La amenaza A2 si es importante. Y con respecto a la A1 sería poco ético que alguien te suba los precios cuando existen desabastecimiento de insumos, en caso suceda esto, lo recomendable es que no sigas considerando a dicho proveedor.

Pregunta 12: Validación de matriz de perfil competitivo (MPC)

Respuesta:

- Las empresas descritas pertenecen a un estudio de mercado que ha realizado Synlab, por lo cual la información es reservada.

Pregunta 13: Validación de matriz de comparación de cada actividad de la cadena de valor

Respuesta:

- Se tendría que diferenciar el servicio, ya que, si es patología clínica, deberían considerar a Patología Oncológica S.A.C. (Franco Doimi).
- Unilabs es más considerado un líder de patología a nivel internacional, pero a nivel nacional están aún en desarrollo de su marca. «OFR»

Entrevista a profundidad – Experto 4

Ficha técnica

Técnica:

- Entrevista a profundidad

Instrumento:

- Guía de entrevista

Objetivos:

- Identificar los factores críticos que afectan a la industria de laboratorios clínicos de patología.
- Identificar los factores relevantes para que una empresa destaque en esta industria.
- Conocer los márgenes de rentabilidad que se espera en una empresa de este sector para que el negocio sea sostenible.

Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donayre Contreras, Sergio Martín ▪ Hilario Macedo, Tony Paul ▪ Silva Villanueva, Julio César (moderador)
Lugar:	▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	▪ 28/octubre/2021 08:00 p.m.
Duración:	▪ 45 minutos

Ficha del entrevistado

Nombre:	▪ Gómez De La Torre, Juan Carlos
Nacionalidad:	▪ Peruano
Ocupación:	▪ Director médico en Laboratorio Clínico ROE
Profesión:	▪ Médico en enfermedades infecciosas y tropicales con subespecialidad en patología clínica
Reseña profesional / empresarial del entrevistado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socio en un laboratorio de Biología Molecular y Genética. ▪ Speaker para diferentes laboratorios farmacéuticos. ▪ Autor del libro: Diagnóstico Molecular de Enfermedades Infecciosas. ▪ Jefe de laboratorio en el Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú. ▪ Postgrado de investigación científica en la Universidad de HARVARD. ▪ Maestría en Administración de Negocios (MBA) con mención en Dirección General en la Universidad ESAN. ▪ Segunda especialidad en Enfermedades Infecciosas y Tropicales en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. ▪ Maestría en Biología Molecular en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. ▪ Primera especialidad en Patología Clínica en la Universidad Nacional Federico Villarreal. ▪ Médico cirujano de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa.

Guía de entrevista

Pregunta 1:	¿En los últimos 5 años, que variables económicas o políticas han influido en gran medida al sector de laboratorios clínicos de patología y cuál es la proyección a corto, mediano y largo plazo en crecimiento del sector?
Respuesta:	▪ Patología se divide en 2: anatomopatología (laboratorios de patología, que realizan los análisis de tejidos) y en patología clínica (laboratorios clínicos, que realizan los análisis de sangre, fluidos y secreción).

- Esto marca una diferencia en términos de negocios, ya que en los laboratorios clínicos masificas y tienes mucha automatización y tecnología para realizar miles de análisis en paralelo, mientras que, en los laboratorios de patología demanda analizar una lámina. Por ello, en los laboratorios clínicos necesitas la habilidad para controlar procesos, mientras que, en los laboratorios de patología necesitas la habilidad para interpretar lo que los ojos están viendo traducido en células y tejidos. «OFR»
- La magnitud del volumen de ventas del negocio es radicalmente reducida en laboratorios de patología versus laboratorios clínicos.
- Políticas: los cambios de estrategias en términos de atenciones de salud, ya que cuando aparecen las EPS y abre oportunidades a todas las empresas privadas a atender esa capa de enfermedades de baja complejidad. Te permite mejorar tu volumen de atención, pero no te permite colocar el precio que tu consideres conveniente, la cual este sujeto a sus disposiciones.
- Patólogos Especializados S.A.C. es una empresa de alta especialidad en el rubro de patología, dado que, sus profesionales son unos capos en el análisis de tejidos de cáncer «OFR», y son muy pocos en su competencia que tienen esa capacidad intelectual y experiencia para saber diagnosticar adecuadamente un cáncer.
- Además, los pacientes deben tener la capacidad de tomar decisiones, sin embargo, en el rubro de salud, los pacientes no tienen capacidad de decisión, porque no conoce nada. Por lo que, el paciente confía en lo que el doctor va a diagnosticar (acto de fe, confianza).

Pregunta 2: **¿En términos porcentuales, qué tan grande y cuál es el comportamiento de la demanda en los últimos 5 años?**

Respuesta:

- La demanda en patología no ha aumentado [ADR], ya que todos los años hay casi los mismos casos de cáncer o biopsias.
- La demanda lo debes separar de donde estas parado, es decir, de tu nicho de mercado. La demanda va a ser la misma, lo que va a aumentar es tu nicho de mercado. «OFR»

Pregunta 3: **¿Cuáles son las empresas líderes del sector, y las de rango medio y chico y en qué se diferencian una de otras?**

- Respuesta:**
- La empresa líder del sector es Arias Stella, supo masificar los estudios de patología, dado que, el fundador era un fenómeno en patología y empieza a masificar, pero con esta masificación empezar a equivocarse.
 - En los laboratorios de anatomopatología mucho cuenta el cerebro de la persona que está viendo la lámina «OFR», a diferencia del laboratorio clínico en donde mucho cuenta la máquina.
 - Rango medio: Patólogos Especializados, RyR Patólogos Asociados, entre otros. Todos son grupitos de 2-3 patólogos que hacen empresa. En estos, los gerentes son los mismos médicos que no son administradores, pero cuando inviertes en un administrador, se pueden destacar de sus competidores. «OFR»

Pregunta 4: ¿Qué acreditaciones son las necesarias para un laboratorio clínico de patología y con cuáles se destacaría de las demás?

- Respuesta:**
- ISO 15189 (sistema de gestión de la calidad en laboratorios clínicos). «OFR»
 - Acreditación CAP (colegio americano de Patólogos), que cumple con los estándares americanos.
 - ISO 9001:2015 (sistema de gestión de la calidad). «OFR»
 - Ningún laboratorio clínico o de anatomopatología del Perú tiene una ISO. [ADR]

Pregunta 5: ¿Cuál es el órgano rector o fiscalizador en el rubro de laboratorios clínicos de patología?

- Respuesta:**
- Ministerio de Salud, Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD) y Dirección de Salud de tu correspondencia (DIRIS).

Pregunta 6: ¿Cómo está dividido los porcentajes de participación de mercado de las empresas de esta industria? (Público y privado)

- Respuesta:**
- Guarda proporción a las atenciones que se hacen, 80% (Ministerio de Salud y EsSalud) ya que todas las entidades públicas tienen un departamento de patología, y el 20% es para el sector privado; sin embargo, de este 20%, el 18% lo ocupan las aseguradoras. "RR"
 - 20% es sector privado y 80% es sector público. "RR"
 - Patólogos Especializados son referentes (la segunda opinión), ya que el paciente tiene un diagnóstico de su hospital, pero requiero que los expertos lo revisen. Producto: revisión de láminas. Donde el precio si lo puedes diferenciar.

Pregunta 7: ¿Cuáles son las principales inquietudes que los clientes toman en cuenta para seleccionar una empresa que realice exámenes de laboratorio clínico de patología?

- Respuesta:**
- El intelecto (cerebro) y el prestigio que tienen sus patólogos. «OFR»

- Hay que vender el intelecto, realizando campañas de marketing de sus integrantes, que sepan que Patólogos Especializados tienen a los mejores patólogos. «OFR»
- La firma que se muestra en el resultado es la que genera credibilidad o no en el diagnóstico. Lo primero que se ve es quien lo firmó.

Pregunta 8: **¿Cuál es la principal ventaja competitiva que considera debería tener un laboratorio clínico de patología para destacar sobre otras del rubro?**

- Respuesta:**
- El intelecto, que la gente sepa que eres un capo. «OFR»
 - La experiencia y la subespecialidad (todo está en el cerebro de patólogo). «OFR»

Pregunta 9: **¿Qué errores generales cometen las empresas que dan este tipo de servicio?**

- Respuesta:**
- Errores en el diagnóstico. [ADR]
 - El patólogo define, lo que te dice el patólogo debería ser ley. Grado de determinación y la empresa lo debería saber.

Pregunta 10: **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de este sector y que deben hacer para sobresalir sobre las demás?**

- Respuesta:**
- Los seguros, en donde cada vez pagan menos. Cada vez quieren marginar más. [ADR]
 - Las aseguradoras buscar generar más utilidades. [ADR]
 - Negocias precios para que aumente el volumen.

Pregunta 11: **¿Cuáles son las principales desafíos o dificultades que enfrentaría un emprendedor que quisiera entrar a este sector?**

- Respuesta:**
- El emprendedor tiene que ser alguien que conozca mucho de patología. Un joven en patología no existe, ya debes tener una experiencia ganada. [ADR]
 - El desafío es generar la credibilidad, generar la confianza en tus resultados y cómo hacer para que confíen en ti y te deriven las láminas. «OFR»

Pregunta 12: **¿Qué dificultades y/o facilidades presenta la obtención de insumos de laboratorio para la realización de exámenes clínicos de patología en cuando a disponibilidad, costos y calidad?**

- Respuesta:**
- En anatomopatología el tema de los insumos es irrelevante, salvo en el área de inmunohistoquímica donde sus insumos cuestan un poco más y necesitas de volumen para justificar su gasto. "RR"

Pregunta 13: **¿Qué criterios se deben evaluar para estimar la adquisición de nuevas máquinas de procesamiento de muestras clínicas patológicas?**

- Respuesta:**
- Proyecciones futuras de demanda y nuevas herramientas diagnósticas.

- En patología el tema máquina no es un problema «OFR», sin embargo, en laboratorios clínicos si, ya que cada máquina cuesta medio millón de dólares.

Pregunta 14: ¿Cuál es la principal habilidad que el profesional de patología debería tener para brindar este tipo de servicio?

Respuesta:

- Conocimiento y experiencia «OFR», que por cierto en Patólogos Especializados lo tienen.

Pregunta 15: ¿En base a una capacidad determinada, cuál sería el ingreso mensual esperado para una empresa del sector y en qué rangos se encuentra su margen de ganancia?

Respuesta:

- El margen en patología debe ser 300%, debe ser muy alto, porque el costo verdadero debe ser el conocimiento. Tu gasto no debería superar el 3-10% de lo que estás cobrando. "RR"
- En aseguradoras, el margen del doctor es muy poco, por consulta en la EPS se le cobra al paciente 35 soles, del cual, el doctor cobra el 70%, es decir, 20 soles, el sistema te llevó a esto.
- La competencia la baja bastante las aseguradoras. [ADR]

Pregunta 16: Validación de matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Respuesta:

- En cuanto a las oportunidades les recomendaría que coloquen: Alta especialización del médico patólogo (nivel bajo en el Perú), siendo esta la principal oportunidad en este sector. Muy pocos laboratorios de patología fidedignos que hayan sido capaces de ampliarse o sobresalir en el mercado. **Aumento de la exigencia en la obtención de resultados más confiables** si es una oportunidad en el sector. «OFR»
- En cuanto a las amenazas, **Escasez del personal altamente especializado** si es una amenaza en el sector. Les recomendarían que coloquen: El sistema privado de salud. Hay muchos patólogos (ya que no es difícil abrir un laboratorio de patología). Los precios impuestos por las aseguradoras. La muerte de un patólogo (es una amenaza para la empresa). La atomización de patología (por ejemplo: Oncosalud, Pacífico, Rímac tienen su laboratorio de patología), y donde entro es la pregunta, es que no, estate en todos porque tú eres el especialista. [ADR]

Pregunta 17: Validación de matriz de perfil competitivo (MPC)

Respuesta:

- A todos les marcaría como puntaje alto en **Personal capacitado**, dado que, brindan confianza en el diagnóstico de sus resultados de patología. En todos tienes patólogos muy capos. El intelecto (cerebro del patólogo). «OFR»
- **Calidad de servicio** el mismo puntaje para todos. «OFR»

- Reformulen en tema de la tecnología, ya que en laboratorios de patología no hay mucho de tecnología.
- **Reconocimiento de marca**, aquí marca la diferencia RyR Patólogos Asociados S.A.C. por ser de Oncosalud. «OFR»
- **Competitividad de precios**, todos van en el mismo margen. «OFR»
- **Publicidad**, ninguno para todos. «OFR»

Entrevista a profundidad – Experto 5

Ficha técnica	
Técnica:	▪ Entrevista a profundidad
Instrumento:	▪ Guía de entrevista
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los factores críticos que afectan a la industria de laboratorios clínicos de patología. ▪ Identificar los factores relevantes para que una empresa destaque en esta industria. ▪ Conocer los márgenes de rentabilidad que se espera en una empresa de este sector para que el negocio sea sostenible.
Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donayre Contreras, Sergio Martín ▪ Hilario Macedo, Tony Paul (moderador) ▪ Silva Villanueva, Julio César
Lugar:	▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	▪ 04/11/2021 12m
Duración:	▪ 30 minutos

Ficha del entrevistado	
Nombre:	▪ Figueroa Montes, Luis Edgardo
Nacionalidad:	▪ Peruano
Ocupación:	▪ Director médico en Laboratorio Clínico Expertta
Profesión:	▪ Médico patólogo clínico en bioquímica y hematología
Reseña profesional / empresarial del entrevistado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patólogo clínico en el Hospital III Suárez Angamos. ▪ Vocal del comité de ética en la asociación médica peruana de patología clínica. ▪ Fundador de la organización de Medicina del laboratorio.

-
- Miembro del comité técnico nacional de acreditación de laboratorios clínicos en el Instituto Nacional de la Calidad – INACAL.
 - Presidente del comité nacional de patología clínica y bancos de sangre en EsSalud 2020-2021.
 - Autor del libro: la diabetes en la medicina del laboratorio.
 - Maestría en Gestión en los Servicios de Salud, Servicios sanitarios y ciencias de la salud por la Universidad César Vallejo.
-

Guía de entrevista

Pregunta 1: **¿En los últimos 5 años, que variables económicas o políticas han influido en gran medida al sector de laboratorios clínicos de patología y cuál es la proyección a corto, mediano y largo plazo en crecimiento del sector?**

Respuesta:

- En los últimos años no se han realizado normas relacionadas al rubro de laboratorios clínicos, dado que, en el Ministerio de Salud no hay un ente específico que se preocupe por las normas de los laboratorios clínicos en el Perú, no hay una dirección de servicio de apoyo al diagnóstico. No existe un plan estratégico nacional relacionado a los laboratorios clínicos. No existe un plan nacional de acreditación que trate de impulsar las mejoras en los sistemas de gestión de la calidad en los laboratorios clínicos. [ADR]

Pregunta 2: **¿En términos porcentuales, qué tan grande y cuál es el comportamiento de la demanda en los últimos 5 años?**

Respuesta:

- Las pruebas de laboratorio van a tener una proyección creciente en los próximos años, entre 5-10% anual en promedio. «OFR»

Pregunta 3: **¿Qué acreditaciones son las necesarias para un laboratorio clínico de patología y con cuáles se destacaría de las demás?**

Respuesta:

- La ISO 15189 es la norma de competencias de laboratorios clínicos, esta es una norma de acreditación de laboratorios clínicos de muestras humanas en el mundo.
- En el Perú solo existen 3 laboratorios acreditados por la ISO 15189 por el INACAL
- El INACAL es el ente acreditador, el cual depende del Ministerio de la Producción.

Pregunta 4: **¿Cuáles son las principales inquietudes que los clientes toman en cuenta para seleccionar una empresa que realice exámenes de laboratorio clínico de patología?**

Respuesta:

- Es variable, ya que no hay mucha conciencia de la calidad de los resultados.

- Existe un desconocimiento por el cliente, ya que, si supieran que deben atenderse en laboratorios clínicos acreditados, solamente tendrían 3 alternativas. [ADR]

Pregunta 5: **¿Cuáles son las principales desafíos o dificultades que enfrentaría un emprendedor que quisiera entrar a este sector?**

- Respuesta:**
- El desafío más importante es que existen mucha diversidad de gastos, ya que los recursos tienen fecha de vencimiento. "RR"
 - Agregar recursos humanos, plataforma analítica y no analítica, control de calidad, entre otros. Los equipos necesitan constante mantenimiento. [ADR]
 - Tener perfilada una demanda constante que te permita generar una estructura de costos que te va a ser viable emprender. "RR"
 - La principal dificultad es la dicotomía que es un gran defecto ético de nuestro país.

Pregunta 6: **¿Cuál es la principal habilidad que el profesional de patología debería tener para brindar este tipo de servicio?**

- Respuesta:**
- Las competencias profesionales y técnicas que se obtienen en la etapa formativa. «OFR»
 - Habilidades blandas, directivas, gerenciales, manejo del talento humano, manejo de la gestión del cambio, liderazgo transformacional y no transaccional.
 - Médica computacional, data analítica, minería de datos, machine Learning.
 - Conocer la ley de contrataciones del estado.

Pregunta 7: **Validación de matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

- Respuesta:**
- Según mi experiencia las oportunidades están correctamente escalonadas, sin perder el foco en potenciar los nichos de mercado en base a alianzas estratégicas «OFR». Y con respecto a las amenazas, las aseguradoras son las que toman el mayor mercado privado en la demanda de patología clínica. [ADR]

Pregunta 8: **Validación de matriz de perfil competitivo (MPC)**

- Respuesta:**
- Es importante mencionar según el grupo estratégico de Patólogos Especializados S.A.C. quien está mejor posicionado es RyR Patólogos Asociados, dado que, tiene el respaldo de la cadena Oncosalud.

Pregunta 9: **Validación de matriz de comparación de cada actividad de la cadena de valor**

- Respuesta:**
- El referente del sector de laboratorios clínicos de patología es Arias Estella, ya que, es una entidad internacional que ofrece resultados en línea, cuenta con médicos patólogos reconocidos y sobre todo que tienen planes de marketing para potenciar a los nuevos médicos patólogos que ingresan a su organización, esto

con la finalidad, de distribuir el trabajo entre todo su staff de profesionales, y que para el cliente final el resultado será siempre el óptimo, exacto y preciso. «OFR»

En base a las entrevistas a los expertos y al análisis basado en la categorización y codificación relacionado a los objetivos planteados, se puede concluir que Unilabs es el líder en atención patológica en la industria, debido al reconocimiento de marca que lo respalda, así mismo, los entrevistados conocen de la trayectoria de los médicos de la empresa Patólogos Especializados S.A.C. y reafirman que su mayor ventaja competitiva es la experiencia de dichos médicos patólogos. Además, los entrevistados coinciden que los factores determinantes de éxito tanto en la matriz EFE y MPC son los adecuados, dándonos sus puntajes por cada uno de ellos, el cual fue promediado para esquematizar dichas matrices.

En cuanto a la demanda, estos expertos coinciden en que la demanda ha disminuido a razón de la pandemia del COVID-19, y que poco a poco viene retomando el nivel a pre-pandemia, y que, además, en el transcurso de los años, solo aumentará ligeramente, ya que, todos los años, se presentan casi los mismos casos de cáncer o biopsias, en conclusión, al tener una demanda que tenderá a ser la misma a futuro, se debe enfocar los esfuerzos en la captación de estos clientes, que en su mayoría, son corporativos, es decir, el negocio B2B.

Anexo 2. Guía de entrevistas a personal de la empresa

A continuación, se listan a los colaboradores entrevistados de la empresa:

Colaboradores entrevistados	
Nombre	Cargo/Trayectoria
Barrionuevo Cornejo, Carlos	▪ Gerente General.
Casavilca Zambrano, Sandro	▪ Gerente Comercial.
Guerra Miller, Henry	▪ Gerente de Recursos Humanos.
Peña, Teresa	▪ Coordinadora de Operaciones.
Rodríguez, Jerson	▪ Técnico de Laboratorio.

Entrevista al Gerente General de Patólogos Especializados S.A.C.

Ficha técnica	
Técnica:	▪ Entrevista a profundidad
Instrumento:	▪ Guía de entrevista
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar factores críticos de éxito. ▪ Conocer el proceso de control actual. ▪ Validar las fortalezas y debilidades de la empresa.
Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hilario Macedo, Tony Paul (moderador) ▪ Donayre Contreras, Sergio Martín ▪ Silva Villanueva, Julio César
Lugar:	▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	▪ 06/setiembre/2021 05:00 p.m.
Duración:	▪ 30 minutos

Ficha del entrevistado	
Nombre:	▪ Barrionuevo Cornejo, Carlos
Nacionalidad:	▪ Peruano
Ocupación:	▪ Gerente General
Profesión:	▪ Doctor en medicina
Reseña profesional / empresarial del entrevistado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialidad en anatomía patológica y patología oncológica. ▪ Subespecialidad en hematopatología y patología torácica. ▪ Médico asistente y consultor en hematopatología y en patología torácica del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN).

-
- Docente en la facultad de medicina de la Universidad Mayor de San Marcos.
 - Past-presidente de la Sociedad Latinoamérica de hematopatología (SOLAHP).
 - Miembro de la Academia Americana Canadiense de Patología (USCAP).
 - Miembro de la Asociación Europea de hematopatología (EAHP).
 - Miembro de la Sociedad de Cancerología, Sociedad de Mastología y de la Sociedad Peruana de Citología.
 - Autor y coautor de múltiples publicaciones científicas indexadas en temas de su especialidad en revistas nacionales e internacionales.
-

Guía de entrevista

Pregunta 1: ¿Cuáles son a su criterio los factores de éxito del sector de laboratorios clínicos en patología?

Respuesta: ▪ Los resultados en tiempo real, debido a la transformación digital.

Pregunta 2: ¿Cómo visualiza a la empresa en 5 y en 10 años?

Respuesta: ▪ Con un mejor posicionamiento en el sector y con nuevos socios estratégicos tanto a nivel Lima como en provincia.

Pregunta 3: En relación con el capital humano. Actualmente, ¿qué destacarías o que problemas estima en la empresa?

Respuesta: ▪ Destacarías la experiencia de los médicos patólogos.
 ▪ Como problema indicaría que trabajamos el control de inventarios y el control de ingresos y egresos en hojas de cálculo.

Pregunta 4: A comparación de antes de pandemia, ¿Qué beneficios (económicos y culturales) cambiaron para el personal de la empresa?

Respuesta: ▪ No se otorgan incentivos económicos, sin embargo, reciben capacitaciones constantes.

Pregunta 5: En relación con la infraestructura (local) y equipos (tecnología) ¿Actualmente, tienen algún problema o dificultad?

Respuesta: ▪ El local está ubicado en una zona estratégica y con respecto a los equipos que cuenta la empresa nos permite atender la demanda actual sin dificultad, y en caso hubiese un incremento de esta, podemos darnos abasto con las maquinarias actuales.

Pregunta 6: ¿Considera que la empresa está bien organizada?

Respuesta: ▪ Somos un equipo pequeño, pero con profesionales altamente capacitados, cada uno en las funciones que realiza.

Pregunta 7: **¿Cuál considera qué es la mayor debilidad de la empresa?**

Respuesta: ▪ El bajo control del inventario de las muestras utilizadas.

Pregunta 8: **¿Cuál considera que es la principal fortaleza de la empresa?**

Respuesta: ▪ La experiencia de los médicos patólogos y los servicios prestados.

Pregunta 9: **¿Cómo se lleva el control de gastos e ingresos en la empresa?**

Respuesta: ▪ En hojas de cálculo, sin embargo, se aspira a manejarlos por medio de un sistema de información gerencial.

Pregunta 10: **Validación de matriz de perfil competitivo (MPC)**

Respuesta: ▪ Considero que la calidad de servicio y la experiencia nos permiten mantenernos en el mercado y sobre todo tener a nuestro personal capacitado en la nueva tendencia con respecto a muestras de patologías de todo tipo.

Pregunta 11: **Validación de matriz de comparación de cada actividad de la cadena de valor**

Respuesta: ▪ Considero que la actividad más resaltante en nuestra empresa es con respecto a operaciones, ya que nos permite aplicar los procesos correctamente, brindando un servicio de calidad para nuestros clientes, soportados por la experiencia de nuestro personal. Sin embargo, a nivel comercial debemos mejorar el control del inventario y sobre en el tiempo de respuesta de los resultados.

Pregunta 12: **Validación de matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Respuesta: ▪ Considero que nuestras fortalezas bien definidas son la experiencia de nuestro personal y la variedad en los servicios prestados. Sin embargo, como debilidades tenemos el control del inventario y el no contar con un sistema de información gerencial que nos permita tener un mejor control en cada área de la empresa.

Entrevista al Gerente Comercial de Patólogos Especializados S.A.C.

Ficha técnica	
Técnica:	▪ Entrevista a profundidad
Instrumento:	▪ Guía de entrevista
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar factores críticos de éxito. ▪ Conocer el proceso de control actual. ▪ Validar las fortalezas y debilidades de la empresa. ▪ Conocer la gestión del área comercial de la empresa.
Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hilario Macedo, Tony Paul (moderador) ▪ Donayre Contreras, Sergio Martín ▪ Silva Villanueva, Julio César
Lugar:	▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	▪ 06/setiembre/2021 05:30 p.m.
Duración:	▪ 30 minutos

Ficha del entrevistado	
Nombre:	▪ Casavilca Zambrano, Sandro
Nacionalidad:	▪ Peruano
Ocupación:	▪ Gerente Comercial
Profesión:	▪ Doctor en neurociencias.
Reseña profesional / empresarial del entrevistado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialidad en patología y laboratorio clínico. ▪ Subespecialidad en patología oncológica. ▪ Past-presidente de la Asociación Peruana de Patólogos. ▪ Miembro regular de la “United State & Canadian Academy of Pathology”. ▪ Médico jefe de banco de tejidos tumorales del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN). ▪ Consultor de tumores del sistema nervioso central. ▪ Editor general de la Revista Peruana de Ciencias de la Salud UHD. ▪ Profesor invitado de postgrado de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Guía de entrevista	
Pregunta 1:	Comente, ¿Qué funciones desempeña en el cargo de gerente comercial?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que el proceso de operaciones responda según la demanda y estándares de calidad.
Pregunta 2:	Comente, ¿cómo enfocan el marketing en la organización?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se cuenta con un plan de marketing, dado que los médicos tratantes nos contactan por la calidad del servicio y por la confianza que les brindamos.
Pregunta 3:	¿Hacia dónde cree que va el sector en que participa la empresa? ¿Cuál es la tendencia que se divisa en los próximos 3 años?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda constante dado que los tratamientos patológicos son relativamente estándares.
Pregunta 4:	¿Cuál es el margen de venta en términos porcentuales según sus canales de ventas (públicos y privados), en los últimos 3 años?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privado 70% y público 30%.
Pregunta 5:	¿Cómo visualiza a la empresa en 5 y en 10 años?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliando la cartera de socios estratégicos en provincia.
Pregunta 6:	¿Cuál considera qué es la mayor debilidad de la empresa?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La publicidad y el control de los inventarios.
Pregunta 7:	¿Cuál considera que es la principal fortaleza de la empresa?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La experiencia de los médicos y tecnólogos en patología.
Pregunta 8:	¿Considera que la empresa está bien organizada?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si, dado que el staff está formado por médicos y tecnólogos con experiencia en los servicios que se brindan.
Pregunta 9:	En logística, ¿Cuentan con proveedores que certifiquen la calidad de insumos a usar en el proceso de sus operaciones?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si, dado que los proveedores de insumos tienen las certificaciones para transportar los insumos.
Pregunta 10:	¿Cómo se lleva el control de gastos e ingresos en la empresa?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por medio de hojas de cálculo.
Pregunta 11:	¿Los plazos de entrega de resultados, han ido en mejora en los últimos 3 años y como se ubica en 3 años posteriores?

Respuesta:

- Estamos enfocados a que la entrega de los resultados sea en tiempo real, mediante un portal que el mismo paciente pueda acceder.

Pregunta 12: Validación de matriz de perfil competitivo (MPC)

Respuesta:

- Considero que la calidad del servicio y experiencia de nuestros médicos y tecnólogos en patología son los factores del éxito que han permitido mantener vigente a la empresa en el mercado.

Pregunta 13: Validación de matriz de comparación de cada actividad de la cadena de valor

Respuesta:

- Considero que el área comercial del cual me encargo tiene muchas oportunidades de mejora, en las cuales estamos enfocados a brindar a nuestros clientes sus resultados en tiempo real, así como mejorar en el acceso a la información y controlar el proceso logístico.

Pregunta 14: Validación de matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Respuesta:

- Considero que nuestra principal fortaleza es la experiencia de nuestro equipo de profesionales y nuestra debilidad es el control en nuestros procesos logísticos, así como impulsar a un plan de marketing que nos permita aumentar la cantidad de clientes y socios estratégicos.

Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Patólogos Especializados S.A.C.

Ficha técnica	
Técnica:	<ul style="list-style-type: none">▪ Entrevista a profundidad
Instrumento:	<ul style="list-style-type: none">▪ Guía de entrevista
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none">▪ Validar factores críticos de éxito.▪ Conocer el proceso de control actual.▪ Validar las fortalezas y debilidades de la empresa.▪ Conocer la gestión del área de RRHH de la empresa.
Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none">▪ Hilario Macedo, Tony Paul (moderador)▪ Donayre Contreras, Sergio Martín▪ Silva Villanueva, Julio César
Lugar:	<ul style="list-style-type: none">▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	<ul style="list-style-type: none">▪ 06/setiembre/2021 06:00 p.m.
Duración:	<ul style="list-style-type: none">▪ 30 minutos

Ficha del entrevistado

Nombre:	▪ Guerra Miller, Henry
Nacionalidad:	▪ Peruano
Ocupación:	▪ Gerente de Recursos Humanos
Profesión:	▪ Médico cirujano
Reseña profesional / empresarial del entrevistado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialidad en anatomía patológica y patología oncológica. ▪ Subespecialidad en patología mamaria y patología cabeza y cuello. ▪ Jefe del departamento de patología del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN). ▪ Médico patólogo de mama y patología de cabeza y cuello. ▪ Docente y coordinador de la facultad de medicina de la Universidad Peruana Cayetano Heredia en la especialidad de patología oncológica. ▪ Miembro de la asociación peruana de patología (APP), de la sociedad de mastopatología y de la sociedad de citología. ▪ Autor y coautor de publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, así como en guías de práctica clínica, en temas de su especialidad.

Guía de entrevista

Pregunta 1:	Comente, ¿Qué funciones desempeña en el cargo de gerente de recursos humanos?
Respuesta:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovar los contratos a los tecnólogos. ▪ Gestionar el plan de capacitación al personal médico y tecnólogo. ▪ Planificar las vacaciones, permiso por descanso médico y regularizar las licencias por paternidad o maternidad del personal.
Pregunta 2:	¿Hacia dónde cree que va el sector en que participa la empresa? ¿Cuál es la tendencia que se divisa en los próximos 3 años?
Respuesta:	▪ Potenciar los servicios que se brindan ampliando los socios estratégicos.
Pregunta 3:	¿Cómo visualiza a la empresa en 5 y en 10 años?
Respuesta:	▪ Ampliando el staff de médicos y tecnólogos en la empresa.
Pregunta 4:	En relación con el capital humano. Actualmente, ¿qué destacaría o que problemas estima en la empresa?

Respuesta: ▪ Destaco la experiencia y el servicio de calidad que se brinda. Y el problema a resolver radica en que no se cuenta con un sistema de información para la gestión de los recursos humanos y tampoco para el control presupuestal.

Pregunta 5: **¿Considera que la empresa está bien organizada?**

Respuesta: ▪ Si, pero mi función radica en mantener un grato clima laboral y potenciar al staff médico y tecnólogo.

Pregunta 6: **¿Cuál considera que es la mayor debilidad de la empresa?**

Respuesta: ▪ Dejar que otros publiciten nuestros servicios y no contar con un plan de marketing.

Pregunta 7: **¿Cuál considera que es la principal fortaleza de la empresa?**

Respuesta: ▪ La experiencia de los médicos y tecnólogos del staff.

Pregunta 8: **Validación de matriz de perfil competitivo (MPC)**

Respuesta: ▪ Considero que los factores del éxito de la empresa se basan en la calidad del servicio que esta soportado por la experiencia del staff de profesionales con los que contamos, y por las constantes capacitaciones que recibe nuestro personal.

Pregunta 9: **Validación de matriz de comparación de cada actividad de la cadena de valor**

Respuesta: ▪ Considero que debemos mejorar la gestión del área del cual dirijo, para considerar políticas de beneficios relacionadas al aumento salarial según la experiencia y constantes capacitaciones de nuestros profesionales, que impulsen a nuestro staff a mantener siempre el compromiso por brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Pregunta 10: **Validación de matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Respuesta: ▪ Considero que como nuestras principales fortalezas destacan la experiencia y la capacitación constante de nuestro staff, y como debilidades es que no contamos con un sistema de información gerencial que nos permita obtener indicadores de todas las áreas de la empresa.

Entrevista al Coordinador de Operaciones de Patólogos Especializados S.A.C.

Ficha técnica	
Técnica:	▪ Entrevista a profundidad
Instrumento:	▪ Guía de entrevista
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer el control de las operaciones actual. ▪ Validar las fortalezas y debilidades de la empresa. ▪ Conocer el ambiente laboral en la empresa.
Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hilario Macedo, Tony Paul (moderador) ▪ Donayre Contreras, Sergio Martín ▪ Silva Villanueva, Julio César
Lugar:	▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	▪ 15/setiembre/2021 06:00 p.m.
Duración:	▪ 30 minutos

Ficha del entrevistado	
Nombre:	▪ Peña, Teresa
Nacionalidad:	▪ Peruana
Ocupación:	▪ Coordinadora de Operaciones
Profesión:	▪ Secretaria administrativa
Reseña profesional / empresarial del entrevistado:	▪ Coordinadora de operaciones en Patólogos Especializados S.A.C. hace 6 años, anteriormente ejecutiva comercial en financieras.

Guía de entrevista	
Pregunta 1:	Comente, ¿Qué funciones desempeña en el cargo de coordinador de operaciones?
Respuesta:	▪ Coordinar las operaciones con el personal operativo para el recojo de muestras y entrega de resultados, determinando las rutas y tiempos del personal para cumplir con los clientes.
Pregunta 2:	Según su experiencia, ¿Las instalaciones de la empresa presentan una ventaja para el negocio (ubicación, tamaño, tecnología)?
Respuesta:	▪ La ubicación es estratégica, se tiene rapidez en contactar con los clientes y ellos ubicarnos rápidamente. En cuanto al tamaño, para la operación que tenemos cumple con las expectativas. Por la tecnología, posiblemente falta mayor

implementación para tener fluidez con la información financiera y pueda ayudarme a prever alguna contingencia operativa.

Pregunta 3: **¿Cómo mitigan los costos de los insumos (anticuerpos) en el servicio que realizan?**

Respuesta:

- No hay un procedimiento que nos ayude a seguir esos lineamientos, pero el proceso se establece sobre la base de compra de insumos según las fechas de vencimiento, según el movimiento histórico de nuestros procesos operativos.

Pregunta 4: **¿Piensa que la empresa está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?**

Respuesta:

- Se obtendría mejores resultados, en caso de que los objetivos o planes de la empresa serían analizados frecuentemente en todas las áreas, creo que de esa manera podríamos detectar oportunidades enfocados en cada área.

Pregunta 5: **¿Cómo gestionan el abastecimiento de anticuerpos y demás insumos en su almacén?**

Respuesta:

- Al igual que la adquisición, la determinamos mediante compras programadas a nuestros proveedores estratégicos, siempre teniendo en cuenta la fecha de lote de vencimiento.

Pregunta 6: **¿Los plazos de entrega de resultados, han ido en mejora en los últimos 3 años?, ¿cómo se ubica en 3 años posteriores?**

Respuesta:

- La mejora se vio repotenciada en el 2020, pues tuvimos que contratar a motorizados los cuales nos ayudan a un mejorar el tiempo de entrega.

Pregunta 7: **¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?**

Respuesta:

- Claro, se tiene un organigrama que nos ayuda a conocer la empresa y saber a quién dirigirse para algún apoyo y mejorar nuestra pronta respuesta a los problemas.

Pregunta 8: **¿Se ha preguntado alguna vez, cómo será la empresa en 3 años?**

Respuesta:

- La veo en crecimiento, ya que pude escuchar por la gerencia que están realizando un planeamiento que nos permitirá observar nuestras debilidades y fortalezas, para luego mejorar y mantenernos en constante crecimiento.

Pregunta 9: **¿Conoce usted la visión, misión y valores de la empresa?**

Respuesta:

- Si, las cuales están enfocadas a metas y haciendo énfasis en las metas generales de la empresa.

Pregunta 10: **¿Conoce a todos sus compañeros dentro de la empresa?**

Respuesta: ▪ Si, pues como verán somos pocos en la empresa, acabamos conociéndonos todos y aquel personal nuevo, se integra rápidamente.

Pregunta 11: **¿Con que áreas de la empresa se comunica y coordina continuamente?**

Respuesta: ▪ Con el área administrativa y contable.

Pregunta 12: **¿Tiene usted alguna sugerencia que permita mejorar su trabajo?**

Respuesta: ▪ Posiblemente una implementación de software operativo me ayudaría para conocer el stock de almacén y/o el servicio que cuenta con mayor rotación.

Pregunta 13: **¿Piensa usted que existe en la empresa un buen clima laboral?**

Respuesta: ▪ A nivel de comunicación, y compañerismo diría que si tenemos un buen clima laboral.

Pregunta 14: **¿Considera usted que existe liderazgo en la empresa? ¿Por qué?**

Respuesta: ▪ El liderazgo está determinado por las gerencias, las cuales son pocas, pero siempre notamos una guía cuando se requiere.

Pregunta 15: **¿Qué capacitaciones le gustaría recibir de la empresa?**

Respuesta: ▪ Gestión de operaciones, almacenaje y distribución de materiales e interpretación de estados financieros.

Pregunta 16: **¿Qué le gustaría cambiar de su área de trabajo?**

Respuesta: ▪ Tener claridad de mis funciones, pues en ocasiones tengo que realizar las funciones de algún personal que no llegó a tiempo o solicitó algún permiso.

Pregunta 17: **¿Se siente motivado dentro de la empresa?**

Respuesta: ▪ Si, siempre que se tenga alguna operación nueva o coordinación que me ayude a mantenerme en constante aprendizaje.

Pregunta 18: **¿Considera usted que es escuchado cuando tiene un problema en la empresa?**

Respuesta: ▪ Si, ayudo a solucionar problemas, para realizar esta labor me apoyo del personal operativo con el que trabajo directamente.

Pregunta 19: **¿Alguna vez ha sentido que tienen demasiada carga laboral?**

Respuesta: ▪ Si, cuando se necesita cumplir con requerimientos que salen de improviso y no hay programación de ellas a tiempo.

Pregunta 20: ¿Conoce los procesos básicos ligados a su puesto de trabajo?

Respuesta:

- Si, domino el proceso pues ya tengo 6 años en el puesto, lo cual me ayuda a un mejor desenvolvimiento de mi proceso.

Pregunta 21: ¿Ha tenido alguna vez dudas respecto a quien reportar alguna incidencia en su puesto de trabajo?

Respuesta:

- No, siempre tengo claro a quien reportar.

Pregunta 22: ¿Cuál considera qué es la mayor debilidad de la empresa?

Respuesta:

- El control efectivo de sus costos, si bien la empresa tiene una estrategia ligada a la compra de insumos. No he podido observar implementación sobre estos puntos.

Pregunta 23: ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de la empresa?

Respuesta:

- La experiencia de los médicos de gerencia, nos sirven de referencia frente a otras empresas del mismo rubro.

Entrevista al Técnico de Laboratorio de Patólogos Especializados S.A.C.

Ficha técnica	
Técnica:	<ul style="list-style-type: none">▪ Entrevista a profundidad
Instrumento:	<ul style="list-style-type: none">▪ Guía de entrevista
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocer el ambiente laboral en la empresa.▪ Validar las fortalezas y debilidades de la empresa.
Entrevistador:	<ul style="list-style-type: none">▪ Hilario Macedo, Tony Paul (moderador)▪ Donayre Contreras, Sergio Martín▪ Silva Villanueva, Julio César
Lugar:	<ul style="list-style-type: none">▪ Virtual - plataforma Teams
Fecha y hora:	<ul style="list-style-type: none">▪ 16/Setiembre/2021 6:00 p.m.
Duración:	<ul style="list-style-type: none">▪ 30 minutos

Ficha del entrevistado	
Nombre:	<ul style="list-style-type: none">▪ Rodríguez, Jerson
Nacionalidad:	<ul style="list-style-type: none">▪ Peruano
Ocupación:	<ul style="list-style-type: none">▪ Técnico de Laboratorio
Profesión:	<ul style="list-style-type: none">▪ Tecnólogo Medico

Reseña profesional / empresarial del entrevistado: ▪ 15 años de experiencia identificando muestras patológicas en hospitales generales como en clínicas privadas de las cuales 7 años trabajando en Patólogos Especializados.

Guía de entrevista

Pregunta 1: **Comente, ¿Qué funciones desempeña en el cargo de técnico de laboratorio?**

Respuesta: ▪ Realizo el corte de bloques de parafina para obtener las láminas de carga positiva con la muestra en ella y seguir con el proceso siguiente, este proceso determinará luego la evaluación del médico patólogo, para la entrega de los resultados.

Pregunta 2: **¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?**

Respuesta: ▪ Realmente conozco a mis jefes directos, entiendo que en la empresa ellos serían los gerentes.

Pregunta 3: **¿Se ha preguntado alguna vez, cómo será la empresa en 3 años?**

Respuesta: ▪ Realmente no, pero si tuviera que pensar, me imagino que en los 3 años se harían varias mejoras pues tengo varios años en la empresa y pude ver que se tienen las ganas de realizar cambios y mejorar.

Pregunta 4: **¿Conoce usted la visión, misión y valores de la empresa?**

Respuesta: ▪ Si, las conozco.

Pregunta 5: **¿Conoce a todos sus compañeros dentro de la empresa?**

Respuesta: ▪ Si, se crea una relación de compañerismo pues somos pocos integrantes.

Pregunta 6: **¿Con que áreas de la empresa se comunica y coordina continuamente?**

Respuesta: ▪ Con el área de operaciones y los médicos patólogos.

Pregunta 7: **¿Tiene usted alguna sugerencia que permita mejorar su trabajo?**

Respuesta: ▪ En realidad, podría ser la adquisición de nuevos equipos para la toma de muestras, que me permita realizar el trabajo con más rapidez.

Pregunta 8: **¿Piensa usted que existe en la empresa un buen clima laboral?**

Respuesta: ▪ Claro, siempre observo el grato trato.

Pregunta 9: **¿Considera usted que existe liderazgo en la empresa? ¿Por qué?**

Respuesta: ▪ Si, pues siempre tengo que reportar al final de mi horario, la cantidad de muestras y procesos realizados.

Pregunta 10: **¿Qué capacitaciones le gustaría recibir de la empresa?**

Respuesta: ▪ El proceso de nuevas maquinarias o procesos que me ayuden en los tiempos y precisión en mi trabajo.

Pregunta 11: **¿Qué le gustaría cambiar de su área de trabajo?**

Respuesta: ▪ No, creo que encuentre algún cambio, solo sería realizar alguna implementación de procesos con el fin de realizar mi trabajo en menor tiempo.

Pregunta 12: **¿Se siente motivado dentro de la empresa?**

Respuesta: ▪ Si, por el clima laboral, pues mi trabajo lo conozco muy bien por los años de experiencia que tengo y las dos cosas me suman en mi día a día en el trabajo.

Pregunta 13: **¿Considera usted que es escuchado cuando tiene un problema en la empresa?**

Respuesta: ▪ Claro, siempre encuentro a las personas para el apoyo y solución breve de alguna dificultad que tuviera.

Pregunta 14: **¿Alguna vez ha sentido que tienen demasiada carga laboral?**

Respuesta: ▪ Solo cuando se precisa de obtener mayores muestras para diferentes clientes y se tiene tiempos cortos para responder a los requerimientos.

Pregunta 15: **¿Conoce los procesos básicos ligados a su puesto de trabajo?**

Respuesta: ▪ Claro, la experiencia que tengo en la empresa y laboral me ayudan a tener claro cualquier proceso que este bajo mi control.

Pregunta 16: **¿Ha tenido alguna vez dudas respecto a quien reportar alguna incidencia en su puesto de trabajo?**

Respuesta: ▪ No, siempre puedo dirigirme a las personas que tienen el siguiente paso a mi trabajo.

Pregunta 17: **¿Cuál considera qué es la mayor debilidad de la empresa?**

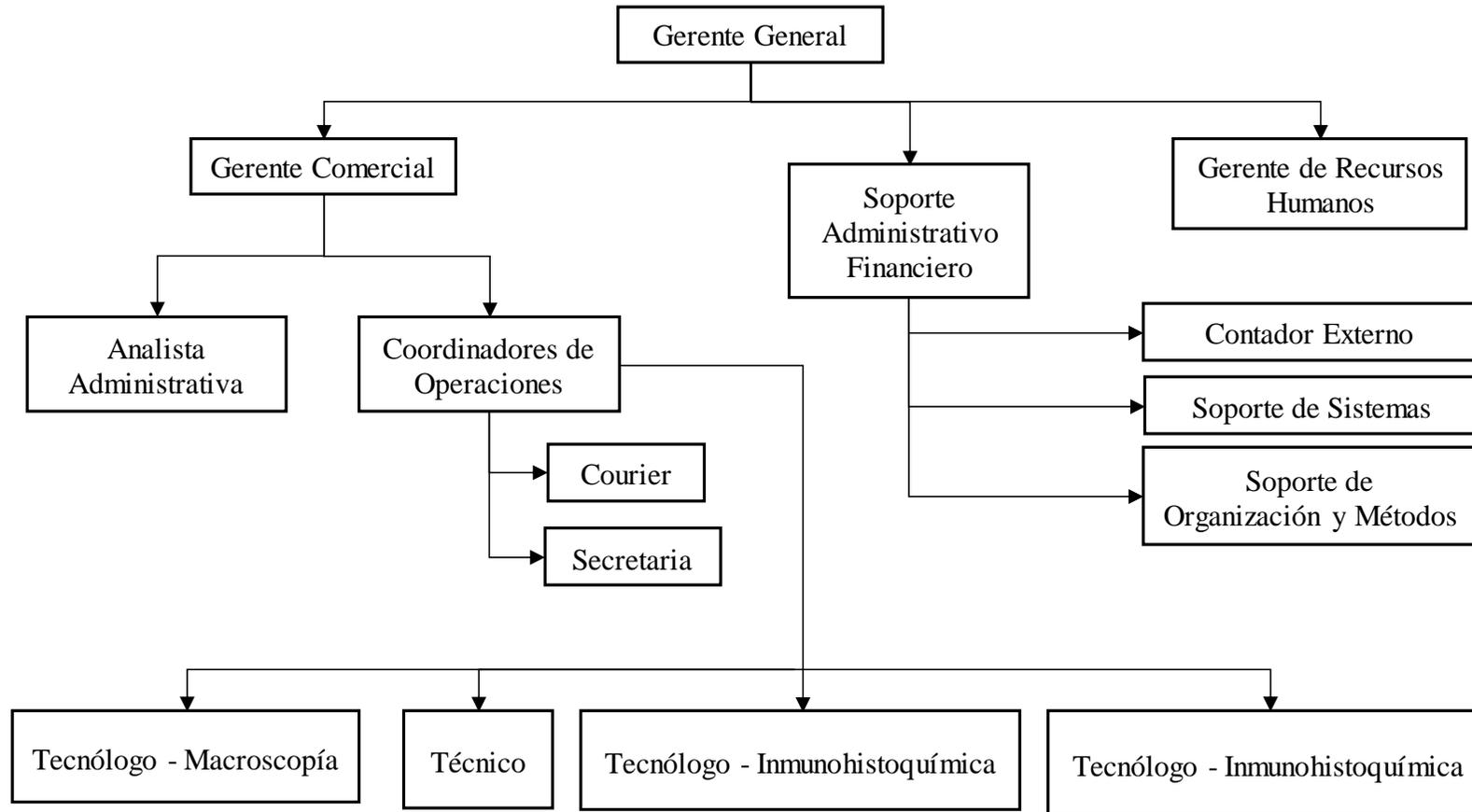
Respuesta: ▪ Serian la baja adquisición de equipos de laboratorio y falta renovación.

Pregunta 18: **¿Cuál considera que es la principal fortaleza de la empresa?**

Respuesta: ▪ La experiencia que tienen los médicos patólogos ayuda a la empresa con el reconocimiento en el trabajo que realizo.

En base a las entrevistas al personal de la empresa se puede concluir que Patólogos Especializados S.A.C. tiene como principal ventaja competitiva a la experiencia de su staff médicos y tecnólogos, sin embargo, su información la manejan en hojas de cálculo las cuales se pueden modificar por error y no tener un histórico que permita comparar el crecimiento de la empresa, por ello, es recomendable implementar un sistema de información gerencial en todas las áreas de la empresa, permitiendo esto contar con indicadores y trazarse metas como equipo. Así mismo, se tiene el objetivo de mejorar los tiempos de entrega de los resultados directamente a los pacientes, esto por medio de un portal web que les permita acceder en tiempo real a dichos resultados y mantener el histórico. Por último, los entrevistados ratificaron que los factores determinantes de éxito tanto en la matriz EFI y MPC son los adecuados, dándonos sus puntajes por cada uno de ellos, el cual fue promediado para esquematizar dichas matrices.

Anexo 3. Organigrama actual de la empresa y sus principales funciones



Nota: Obtenido de Patólogos Especializados S.A.C.

Además, se presentan las funciones principales para cada posición dentro del organigrama:

Funciones principales de cada puesto dentro del organigrama de la empresa		
N°	Puesto	Responsabilidades
1.	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar los debidos procesos en la determinación de las diversas áreas de la empresa, planificar la estrategia para la administración de ingresos y costos.
2.	Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigar demanda de los productos y servicios de la empresa. ▪ Desarrollar estrategias de precios, venta, buscando maximizar beneficios y participación en el mercado.
3.	Soporte administrativo – financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso adecuado del plan presupuestal. ▪ Coordinación directa con la gerencia sobre los planes estratégicos. ▪ Informe de resultados operativos y financieros de la empresa.
4.	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del talento humano. ▪ Encargado del control del personal. ▪ Atender las relaciones entre la dirección gerencial y los colaboradores.
5.	Analista administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar en coordinación con el equipo de trabajo del área. ▪ Control documentario (facturas, boletas, guías, entre otros). ▪ Aplicar las normas y procedimientos definidos en el área.
6.	Coordinador de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de la atención de pedidos. ▪ Coordinación de recojo de muestras y entrega de pruebas. ▪ Control de la operación en el laboratorio.
7.	Courier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargado de despacho de documentos, muestras y otros. ▪ Encargado de recoger los productos que servirán para las diversas áreas operativas de la empresa.
8.	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargada de coordinar las reuniones y/o control de visitas. ▪ Encargada de llevar los controles de caja chica, y referencias de los clientes.
9.	Tecnólogo – Macroscopía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la modificación de macroscopía. ▪ Procesamiento de casetes en el tecnico (máquina procesadora de muestras). ▪ Realizar procesamiento de muestras de tejido.
10.	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrifugación de las muestras liquidas. ▪ Realizar la coloración de todas las láminas de muestras de patología.

11. Tecnólogo – Inmunohistoquímica	<ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de controles mediante la observación en el microscopio.
12. Contador externo	<ul style="list-style-type: none">▪ Encargado de las declaraciones mensuales.▪ Encargado del correcto registro de las operaciones contables.▪ Preparar los estados financieros y la presentación a la gerencia.
13. Soporte de sistemas	<ul style="list-style-type: none">▪ Encargado del mantenimiento de los equipos de cómputo.▪ Preparar y mantener la página web de la empresa en constante actualización.▪ Encargado de monitorear las actualizaciones de los sistemas operativos en la empresa.▪ Encargado de actualizar las redes sociales de la empresa.
14. Soporte de organización y métodos	<ul style="list-style-type: none">▪ Encargado de preparar y delinear los procesos operativos de la empresa.▪ Mantener información directa con el soporte administrativo por posibles cambios en la operación.

Nota: Obtenido de Patólogos Especializados S.A.C.

Anexo 4. Categorías de salud por nivel de atención

En la siguiente tabla se muestran las categorías de salud por niveles de atención, consideradas en la Norma de Salud del MINSA, siendo las siguientes:

Niveles de atención	Categorías	Funciones generales
I	I – 1	▪ Puesto de salud, posta de salud o consultorio con profesionales de salud no médicos.
	I – 2	▪ Puesto de salud o posta de salud (con médico). Además de los consultorios médicos (con médicos con o sin especialidad).
	I – 3	▪ Corresponde a los centros de salud, centros médicos, centros médicos especializados y policlínicos.
	I – 4	▪ Agrupan los centros de salud y los centros médicos con camas de internamiento.
II	II – 1	▪ El conjunto de hospitales y clínicas de atención general.
	II – 2	▪ Corresponde a los hospitales y clínicas con mayor especialización.
III	III – 1	▪ Agrupan los hospitales y clínicas de atención general con mayores unidades productoras de servicios de salud.
	III – 2	▪ Corresponden a los institutos especializados.

Nota: Obtenido de Niveles de atención, categorías de establecimientos y funciones del sector salud. NTS N° 021-MINSA/DGSp-V.03. (Biblioteca Virtual en Salud, 2005).

Asimismo, se detalla la Unidad Productora de Servicios de Salud (UPSS) del primer nivel de atención de salud:

UPSS	Categoría			
	I – 1	I – 2	I – 3	I – 4
Consulta externa	X	X	X	X
Patología clínica			X	
Farmacia				X

Nota: Obtenido de UPSS por categorías de establecimientos de salud del primer nivel de atención. MINSA (2020).

Anexo 5. Cartera de servicios de salud por la UPSS de patología clínica

En la siguiente tabla listamos la cartera de servicios de salud por la UPSS de patología clínica que se ofertan en este sector de laboratorios clínicos de patología:

Tipo de servicio	Exámenes
Patología quirúrgica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biopsia por unidad tisular. ▪ Espécimen quirúrgico simple. ▪ Espécimen quirúrgico complejo. ▪ Espécimen oncológico. ▪ Biopsia por congelación sin pieza operatoria. ▪ Revisión de láminas.
Citología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cérvico vaginal (PAP). ▪ Citología de líquidos corporales. ▪ Biopsia por aspiración en aguja fina (BAAF). ▪ Extendidos citológicos. ▪ Bloque celular. ▪ Revisión de láminas citológicas.
Inmunohistoquímica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coloraciones especiales. ▪ Marcadores inmunohistoquímicos. ▪ Marcadores inmunohistoquímicos especiales. ▪ Hibridación in situ con cromógeno (CISH) para EBER. ▪ Inmunofluorescencia en paquete. ▪ Hibridación in situ con plata (SISH) para HER 2 NEU. ▪ Procesamiento automatizado de inmunohistoquímica (plataforma DAKO).
Biología molecular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captura híbrida. ▪ Tecnología cobas PVH. ▪ Tipificación de PVH por PCR. ▪ Detección de Mycobacterium por PCR. ▪ Detección de mutaciones del gen KRAS / EGFR. ▪ Braf mutación v600e (t1799a). ▪ Oncológicas. ▪ Inestabilidad micro satelital. ▪ Hibridación in situ con fluorescencia para ALK (FISH ALK). ▪ Hibridación in situ con fluorescencia para HER 2 (FISH HER 2). ▪ BRCA1 y BRCA2 / toma y gestión de muestras de sangre periférica – medula ósea.

-
- Genética
- Cariotipo en sangre periférica.
 - Cariotipo en medula ósea.
 - Cariotipo en vellosidades coriales.
-

- Citometría de flujo
- Panel de leucemias agudas.
 - Panel para neoplasia linfoproliferativa crónica.
 - Linfocitos B y T (CD3, CD4, CD8, CD19).
 - Linfocitos T.
 - Linfocitos NK.
 - Enfermedad mínima residual.
 - - Panel de mieloma.
-

Nota: Obtenido de Cartera de servicios de salud por la UPSS de patología clínica. INS (2020).

Anexo 6. Detalle en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

En los siguientes párrafos, se describirá el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

Amenaza de productos sustitutos

David y David (2017) definen al desarrollo potencial de productos sustitutos como la tercera fuerza competitiva de Porter, los cuales, ponen un tope en el precio del producto o servicio ofertado y con ello, un límite a las ganancias y mayor competencia entre rivales.

En este caso, esta industria no cuenta con servicios que podrían suplir los análisis clínicos, y siendo más específicos, en lo referido a diagnósticos anatomopatológicos, por lo que, la valorización que se da a esta variable es baja, es decir de alta atractividad.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

David y David (2017) definen a la entrada potencial de nuevos competidores como la segunda fuerza competitiva de Porter dado que existen empresas que no están en la industria pero que fácilmente pueden entrar dependiendo de las barreras de entrada que se tengan.

En relación con las economías de escala, se refiere, a que los costos unitarios disminuyen a medida que aumenta la producción en la industria, influenciada por el crecimiento de clientes, la reducción en costos de producción por realizar estos servicios en mayores cantidades, y por ahorro en compras en masa de insumos (anticuerpos) y equipos. Con relación a la demanda, esta se mantiene, por lo que no se tiene un aumento significativo de la demanda en la industria y, por tanto, no hubo representativos movimientos en reducción de costos de producción. Por otro lado, los precios de los anticuerpos usados para los análisis de muestras han tenido un alza en su precio unitario y no se ha tenido un incremento en la oferta de estos. La valorización que se da a esta variable es de regular atractividad.

En relación con la lealtad a la marca, se cuenta con una empresa líder en la industria, que es Unilabs Pathology Diagnostics Services S.A.C. (Unilabs), además, no se cuentan con

empresas que gastan montos significativos en marketing para hacerse o mantenerse conocidos en esta, por lo que, la valorización de esta variable es de regular atraktividad.

En relación con las ventajas absolutas de costos, se involucran los costos de los insumos, máquinas de laboratorio, equipos, médicos, técnicos y personal administrativo que labora en la empresa; cuyos precios son establecidos por el mercado actual, y en cuanto a los anticuerpos y máquina de laboratorio, se cuentan de varios precios y calidades, por lo que, la valorización que se da a esta variable es de buena atraktividad.

En relación con los costos del cambio para el cliente, los clientes tendrían que probar nuevas empresas, bastando con contactar a otros laboratorios para tomar sus servicios, por lo que se tendría una cierta facilidad en probar nuevas empresas. Sin embargo, los clientes optan por los laboratorios más experimentados y esta es su principal opción, ya que les da mayor confianza, por lo que, la valorización que se da a esta variable es de regular atraktividad.

En relación con la regulación gubernamental, para ejercer este tipo de labor, se cuenta con normas oficiales, que consideran los registros y permisos de funcionamiento, ambientes de los laboratorios, perfiles de especialistas médicos y técnicos, control de calidad, emisión de resultados, procesamiento de residuos sólidos, mantenimiento y calibración de equipos, inspecciones, entre otros. Estos requerimientos también los deben cumplir los nuevos competidores para poder participar en la industria. Estos procedimientos no son difíciles de alcanzar, por lo que, la valorización que se da a esta variable es de buena atraktividad.

En relación con alianzas entre competidores no se dan en esta industria, sin embargo, se podría mencionar la posibilidad de tercerizar algunos procesos de menor relevancia. La valorización que se da a esta variable es de nula atraktividad.

Poder de negociación de los clientes

David y David (2017) definen al poder de negociación de los consumidores como la quinta fuerza competitiva de Porter, el cual, si estos, son muchos, o están concentrados,

puede representar una importante fuerza, pudiendo tener respuesta de empresas competidoras por captar a la mayoría de estos y con ello su lealtad.

En la industria, se cuenta con un gran número de clientes, refiriéndose principalmente a entidades de salud del estado, grandes hospitales y clínicas, médicos particulares con sus propios consultorios, y personas naturales que solicitan la atención de servicios de diagnóstico de muestras clínicas, tercerizando estos diagnósticos o buscando tener una segunda opinión o interpretación de resultados ya obtenidos previamente. Cabe mencionar, que la cartera de clientes existente no se limita al ambiente local, es decir, la ciudad de Lima, sino, a nivel nacional. Además, es importante indicar que, en esta industria, los clientes finales son las personas naturales, es decir, los pacientes, en el cual, los médicos tratantes de los hospitales, clínicas o consultorios particulares identifican los exámenes clínicos que se requiere realizar al paciente, en estos casos, los médicos tratantes o las entidades a la que pertenecen se las puede considerar como clientes indirectos (clientes corporativos). Finalmente, la valorización que se da a esta variable es de regular atraktividad.

En cuanto a servicios sustitutos, se indicó que no se cuenta con servicios que podrían suplir los que se ofrecen en la industria, por lo que, la valorización que se da a esta variable es de alta atraktividad.

En cuanto a los costos de cambio del comprador, se indicó que se tiene la tendencia por optar por las empresas más confiables, por lo que, la valorización de esta variable es de regular atraktividad.

En cuanto a la capacidad de que los clientes puedan satisfacer sus propias necesidades, es decir, realizar por ellos mismos los análisis de muestras clínicas y diagnosticarlas, es nula, por ello, la valorización de esta variable es de alta atraktividad.

Poder de negociación de los proveedores

David y David (2017) definen al poder de negociación de los proveedores como la

cuarta fuerza competitiva de Porter, el cual, puede afectar a la captación de materias primas necesarias para la realización de los productos y servicios.

En la industria, los insumos necesarios para la realización de exámenes clínicos son llamados anticuerpos, tipificados según la diversidad de estos exámenes, además, en el mercado local, se encuentran anticuerpos de varios precios y calidades. Estos anticuerpos son importados y comercializados por empresas autorizadas, como, por ejemplo, las empresas Baires S.A.C. y Representaciones Hospitalarias Nachaccov E.I.R.L. Por otro lado, se tienen productos nacionales, que son usados en el laboratorio como laminillas para muestras, químicos (alcohol, etanol, formol, etc.), mandiles, guantes, filtros, entre otros, para ello se cuenta con varios proveedores en el mercado local.

En la industria, no se cuenta con sustitutos a los anticuerpos, siendo estos necesarios para la realización de ciertos exámenes clínicos por lo que, la valorización que se da a esta variable es de baja atraktividad.

Si bien el costo de los anticuerpos en el mercado local aumentó, se han visto afectados mínimamente la rentabilidad de las empresas del sector. La valorización de esta variable es de buena atraktividad.

En cuanto a los costos de cambio de productos, se cuenta con algunas empresas proveedoras de los anticuerpos, sin embargo, son pocas las empresas que suministran anticuerpos de marcas reconocidas, estas empresas, además, obtienen un mayor prestigio y reputación al ser proveedores de grandes hospitales y clínicas a nivel nacional. Al ser estas empresas pocas, y de suma importancia la adquisición de anticuerpos de buena calidad, decimos que la valorización de esta variable es de baja atraktividad.

En cuanto a la amenaza de los proveedores de ingresar a la industria, se tiene poca probabilidad que se dé, puesto que se trata de empresas que proveen equipamientos e insumos médicos para la realización de los exámenes clínicos, siendo esta una industria

completamente diferente y con otros requerimientos especializados. La valorización de esta variable es de alta atraktividad.

En cuanto a la capacidad de que las empresas de la industria adquieran directamente sus propios anticuerpos, la probabilidad es baja, dado que se tienen que adquirir los permisos para importarlos, y dado el volumen de anticuerpos que requieren las empresas del sector individualmente, sería poco atractivo para los fabricantes que se encuentran en el exterior. De esta manera, se descarta también que estas empresas fabriquen sus propios anticuerpos, siendo esto una industria completamente diferente y especializada. La valorización de esta variable es de baja atraktividad.

Rivalidad entre las empresas establecidas

David y David (2017) definen a la rivalidad entre las empresas competidoras como la primera fuerza competitiva de Porter señalándola como la más poderosa usualmente.

En relación con la estructura competitiva de la industria, la empresa Unilabs es el líder de esta, seguido por una pequeña cantidad de empresas rivales marcadas y un mayor número de clínicas particulares pequeñas. El punto por destacar de estas empresas son la experiencia de sus médicos, dejando de lado, los precios que ofrecen, procesos operativos, tecnología y otros. La valorización que se da a esta variable es de media atraktividad.

En relación con la demanda de la industria, se indicó que se mantuvo. De esta manera, se tiene una rivalidad entre las empresas por captar la mayor cantidad de clientes. De esta manera, la valorización que se da a esta variable es de baja atraktividad.

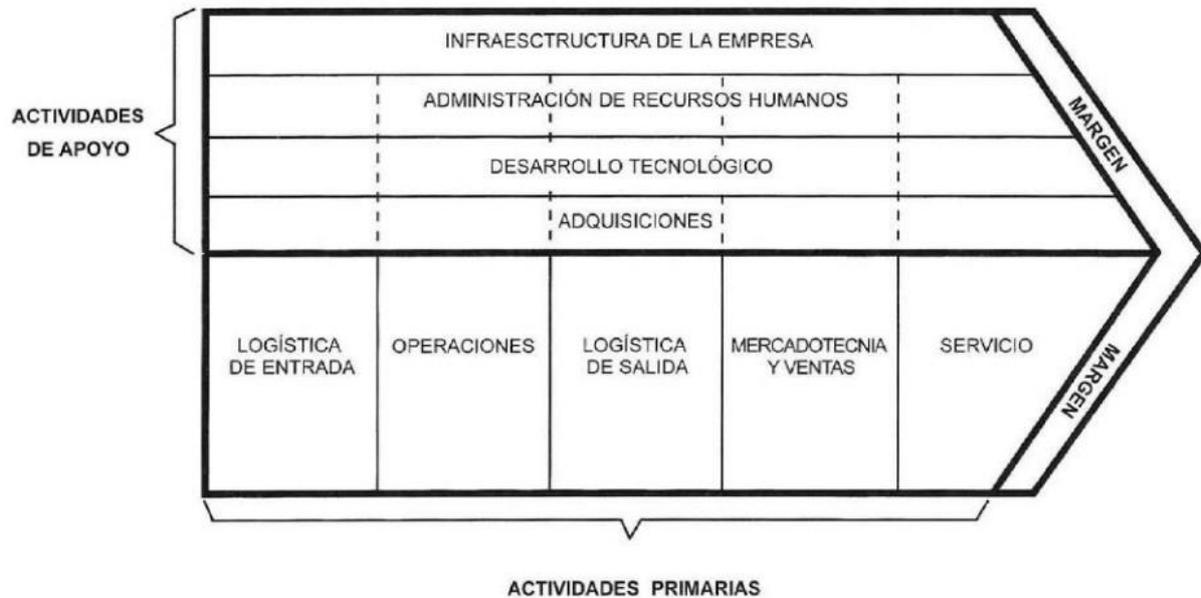
En relación con las condiciones de costos, es decir, la estructura de costos, las empresas de la industria buscan minimizarlos, por lo que, en consecuencia, se incentiva la baja de los precios que se le ofrece al cliente, siendo esta una característica luchada en esta industria, por lo que, la valorización que se da a esta variable es de baja atraktividad.

En relación con las barreras de salida, este se representa por los impedimentos que

tienen las empresas de abandonar la industria. En cuanto a costos, se han tenido una inversión en maquinarias de procesamiento de pruebas y otros activos, que son depreciables y, además, específicos para este tipo de industria, por lo que estos, deberán ser devaluados en los libros y de difícil recuperación de la inversión. En cuanto a los colaboradores, se toma en cuenta, de ser el caso, las liquidaciones que por ley les corresponde. Se debe tener en cuenta también que los médicos y técnicos que laboran en esta industria cuentan con especialidades, por lo que, salir de la industria no sería productivo para ellos, ya que, dada su especialidad, están bastante relacionados a esta industria. Además, en cuanto al lado legal, involucra la realización de planes de abandono. La valorización que se da a esta variable es de regular atraktividad.

Anexo 7. Comprobación de actividades de la cadena de valor de la empresa

En la siguiente figura, se visualiza el esquema clásico de una cadena de valor, en el que se identifican actividades primarias, las cuales generan valor al cliente y actividades de apoyo, que son necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades.



Nota: Tomado de Porter, M. (2008). Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior. Madrid: Ediciones Pirámide.

Ahora, se amplía cada una de las actividades de la cadena de valor de Patólogos Especializados S.A.C., la cual permitirá determinar las fortalezas y debilidades actuales de la empresa:

Logística de entrada

Actividad a cargo del área comercial que trata del suministro de insumos (anticuerpos) y materiales que la empresa necesita para el desarrollo de sus funciones.

La adquisición de estos anticuerpos y materiales se realiza con proveedores nacionales y su control se da mediante el uso de un archivo Excel, el cual, los clasifica en tres rubros: anticuerpos, materiales de laboratorio y otros, y que se describen a continuación:

- **Anticuerpos:** que incluyen los compuestos químicos que son vitales para el desarrollo de ciertos exámenes de laboratorio. Estos anticuerpos son de

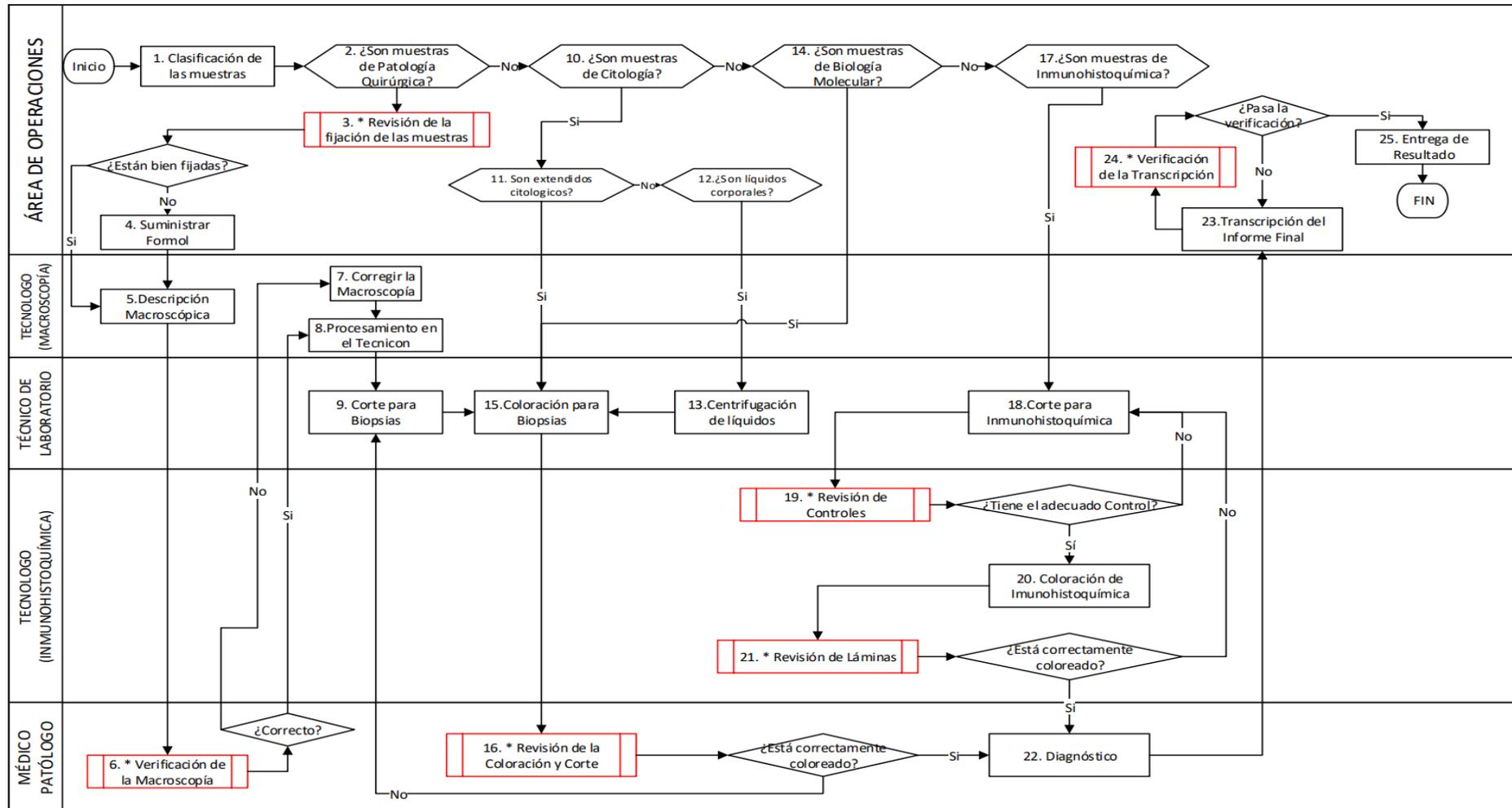
fabricación extranjera, y su importación la realizan empresas autorizadas contando con distintos proveedores a nivel local. El requerimiento de nuevos pedidos se realiza de manera regular y depende del stock disponible y la demanda que se venga observando. Los pedidos cuentan con plazos de suministro entre 30 a 60 días. La empresa considera como un buen método para la selección del proveedor de estos anticuerpos a empresas que suministran a entidades del estado, los cuales, pasan por un proceso de selección y que le brinda a la empresa, mayor grado de confianza, asegurar la calidad en el producto, cumplimiento de plazos de entrega, garantía y atención del proveedor.

- **Materiales de laboratorio:** que incluyen demás compuestos químicos usados en el laboratorio (como agua destilada, alcohol etílico, formol, etc.) y de uso genérico como tubos de ensayo, laminillas porta objetos y recipientes de vidrio, equipos de protección personal, etc. Su compra es inmediata, teniendo varios proveedores en el mercado local.
- **Otros:** que incluyen materiales necesarios para el área administrativa, mantenimiento de instalaciones, limpieza y otros que se requieran. Su compra es inmediata, teniendo varios proveedores en el mercado local.

La empresa almacena los materiales adquiridos adecuadamente dado que muchos de estos se tratan de compuestos químicos en el laboratorio, el espacio actual es el adecuado para el almacenaje los insumos.

Operaciones

La empresa cuenta con un coordinador de operaciones, que se encarga de la adecuada gestión de los procedimientos establecidos en el flujograma operativo de la empresa, el cual se presenta en la siguiente figura.



Nota: Los procedimientos que posean (*) son controles internos en el proceso productivo de todos los servicios realizados en la empresa.

Además, se presenta la descripción de cada proceso de operativo de la empresa:

Descripción de procesos del flujograma operativo de la empresa		
N°	Proceso	Descripción
1.	Clasificación de muestras	▪ Clasificación de las muestras según el área respectiva.
2.	Muestras de patología quirúrgica	▪ En caso de que sean muestras de patología quirúrgica, pasa al procedimiento N°3, caso contrario, al N°10.
3.	Revisión de la fijación de las muestras	▪ Se realiza la revisión de la muestra según su estado de fijación. En caso de que esté correcto, pasa al procedimiento N°5, caso contrario, al N°4.
4.	Suministrar formol	▪ Suministrar formol a las muestras que se encuentren mal fijadas y pasa al siguiente procedimiento N°5.
5.	Descripción macroscópica	▪ Se realiza el procesamiento de las muestras de tejido con su respectiva descripción macroscópica y pasa al procedimiento N°6.
6.	Verificación de la macroscopía	▪ Se realiza la verificación de la Macroscopía para los casos de piezas grandes. En caso de que esté correcto, pasa al procedimiento N°8, caso contrario, al N°7.
7.	Modificación de la macroscopía	▪ Realizar la modificación de la macroscopía si es que la verificación salió negativa y pasa al procedimiento N°8.
8.	Procesamiento en el tecnicon	▪ Procesamiento de los cassettes en el tecnicon durante 12 horas y pasa al procedimiento N°9.
9.	Corte para Biopsias	▪ Se realiza el corte de bloques de parafina para obtener las láminas y pasa al procedimiento N°15
10.	Muestras de citología	▪ En caso de que sean muestras de citología, pasa al siguiente procedimiento N°11 para su clasificación, caso contrario, al N°14.
11.	¿Son extendidos citológicos?	▪ En caso de que las muestras de citología sean extendidos citológicos pasa el procedimiento N° 15.
12.	¿Son líquidos corporales?	▪ En caso de que las muestras de citología sean líquidos corporales pasa al siguiente procedimiento, N°13.
13.	Centrifugación de líquidos	▪ Se realiza la centrifugación de las muestras líquidas y pasa al procedimiento N°15.
14.	Biología molecular	▪ En caso de que sean muestras de biología molecular, pasa al siguiente procedimiento, N°15, caso contrario, al N°17.

15. Coloración para biopsias	▪ Se realiza la coloración de todas las láminas de muestras de patología quirúrgica, citología y de biología molecular y pasa al procedimiento N°16.
16. Revisión de la coloración y corte	▪ Se realiza la revisión de la coloración y corte de las muestras de patología quirúrgica. En caso de que no esté correctamente coloreado o cortado regresa al procedimiento N°9, caso contrario, al N°22.
17. Muestras de inmunohistoquímica	▪ En caso de que sean muestras de inmunohistoquímica, pasa al siguiente procedimiento, N°18.
18. Corte para inmunohistoquímica	▪ Se realiza el corte de bloques de parafina para obtener las láminas de carga positiva con la muestra en ella y pasa al procedimiento N°19.
19. Revisión de controles	▪ Se realiza la revisión de controles mediante su observación en el microscopio y verificar que el control en la lámina sea el indicado para el tipo de muestra. En caso de que no sea el correcto, regresa al procedimiento N° 18, caso contrario, al N°20.
20. Coloración para inmunohistoquímica	▪ Se realiza la coloración de marcadores según el reactivo indicado siguiendo el procedimiento manual y pasa al procedimiento N°14.
21. Revisión de láminas	▪ Se realiza la revisión de las láminas ya coloreadas. En caso de que no pase la revisión, regresa al procedimiento N°18, caso contrario, al N°22.
22. Diagnóstico	▪ Se realiza la lectura de todos los casos de patología quirúrgica, citología, biología molecular e inmunohistoquímica para la emisión del diagnóstico y pasa al procedimiento N°23.
23. Transcripción del informe final	▪ Transcripción del informe final emitido por el médico patólogo al sistema y pasa al siguiente procedimiento N°24.
24. Verificación de la transcripción	▪ Se realiza la verificación de la transcripción del diagnóstico en el sistema. En caso de que no sea el adecuado, regresa al procedimiento anterior N°23 para modificarlo según la orden; caso contrario, se valida el informe final y pasa al procedimiento N°25.
25. Entrega de resultados	▪ Se realiza la entrega de resultados a las clínicas y pacientes particulares en la oficina o vía correo.

Nota: Obtenido de Patólogos Especializados S.A.C.

De este flujograma, se observa que la empresa cuenta con un sistema operativo sólido y bien establecido, de esta manera, su éxito dependerá de los niveles de capacitación y experiencia con que cuenten los colaboradores (médicos patólogos, técnicos especializados) que participen en cada uno de estos procesos.

La empresa cuenta con técnicos capacitados y de gran experiencia que desarrollan los procedimientos específicos de laboratorio, además, con tres médicos especializados en distintas ramas de la patología oncológica, que se complementan, abarcando un mayor campo dentro de la patología oncológica y, por tanto, en los servicios que la empresa oferta. Contar con estos médicos, resulta de vital importancia, dado que, le da un valor agregado a la empresa, que otras empresas competidoras no tienen.

Por otro lado, en cuanto a la tecnología, la empresa cuenta con máquinas procesadoras de muestras que, por el momento, se ajustan a los requerimientos de demanda que atiende la empresa, sin embargo, en el mercado existen otras opciones con mayor capacidad y menor tiempo de procesamiento de muestras, por lo que, en ese aspecto, la empresa podría ampliar su oferta actual.

Logística externa

La entrega de resultados es por medio físico o virtual (por correo electrónico) según como lo requiera el cliente. Para la entrega en físico de los resultados, el cual, se realiza mediante el recojo en el local de la empresa, o el envío a las instalaciones del cliente (vía courier), tanto en Lima como a nivel nacional. Caso contrario, se realiza la entrega de resultados al cliente mediante correo electrónico, y para lo cual, se escanea el informe final (que contiene los resultados del diagnóstico) en las oficinas de la empresa.

Esta actividad está a cargo del área operativa de la empresa, es decir, del coordinador de operaciones.

Comercial

La empresa cuenta con un área comercial destinada a labores de precios, ventas, y publicidad, lo cual, se desarrolla básicamente a manos del gerente comercial y apoyado por el analista administrativo y en coordinación con el área de operaciones de la empresa (coordinador de operaciones).

Es preciso indicar, que el gerente comercial de la empresa, el Dr. Sandro Casavilca, es también, uno de los tres médicos patólogos que atiende las actividades de diagnóstico de los exámenes de laboratorio clínico (parte de los procedimientos del área de operaciones de la empresa).

Esta área se encarga también del servicio de venta, post venta y atención de consultas y reclamos del cliente, así como la gestión de las adquisiciones de insumos y materiales de laboratorio clínico.

El manejo de compras (ingresos) y ventas (salidas) no está estructurado de manera eficiente, lo cual, no permite identificar cuáles de sus actividades son eficientes o cuales representan pérdidas de dinero.

Servicios

Los servicios ofrecidos por la empresa son gestionados por el área comercial y abarcan un amplio campo dentro de la rama de la patología oncológica y se presentan en la siguiente tabla:

Especialidad	Descripción
Anatomía patológica – histología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudia los tejidos obtenidos mediante procedimientos como biopsias quirúrgicas, biopsias con aguja o cirugías mayores, con el objeto de realizar un diagnóstico de alguna enfermedad.
Citopatología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rama de la anatomía patológica que se encarga del examen de muestras celulares obtenidas mediante diversos métodos como el exfoliado de un órgano determinado, el aspirado y la biopsia aspirado con aguja fina, etc.
Inmunohistoquímica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Método de laboratorio que permite evaluar la presencia de ciertas proteínas intracelulares que caracterizan a algún tipo de tejido específico o que se presentan en determinados tumores malignos.
Biología molecular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina de la biología que se encarga del estudio molecular de las células. En medicina tiene una gran utilidad para diagnosticar diversas alteraciones del ADN (mutaciones) que ocasionan enfermedades neoplásicas.
Citogenética	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rama de la biología que se encarga del estudio de los genes y cromosomas, ya sea desde el punto de vista estructural, examinando los

cromosomas (citogenética clásica) o desde el punto de vista molecular utilizando sondas de fragmentos de ADN.

Citometría de flujo ▪ Método de laboratorio que utiliza rayos láser para detectar el perfil antigénico de determinadas neoplasias hematológicas, como por ejemplo leucemias agudas o linfomas malignos no Hodgkin.

Nota: Obtenido de Patólogos Especializados S.A.C.

La empresa oferta estos servicios de acuerdo con los requerimientos del cliente. El trato con ellos es directo a través del área comercial. La empresa cuenta con una clasificación de clientes que se puede resumir de la siguiente manera:

- **Clínicas en Lima:** como el Centro Oncológico Aliada, INPPARES, laboratorio clínico ROE y otras clínicas reconocidas y consultorios de médicos particulares.
- **Clínicas en provincia:** tanto clínicas y consultorios de médicos particulares en las ciudades de Arequipa, Ica, Junín, Cusco, Tacna y Trujillo.
- **Entidades del estado:** que en la actualidad son el Hospital Central de la Policía Nacional del Perú, la Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento en Salud de la Marina de Guerra del Perú (IAFAS – FOSMAR), el Hospital Central de las Fuerzas Aéreas del Perú (FAP) y el Hospital Militar.
- **Particulares:** que consideran a los pacientes particulares que buscan diagnósticos clínicos o una segunda opinión a diagnósticos previos.

A nivel de precio ofertado, el estimado en clínicas y consultorios médicos en Lima y provincia es semejante, y estos, representan la mayor cantidad de ventas, sin embargo, los precios definidos a entidades del estado se les considera un menor margen de ganancia, dado que, sus pacientes finales suelen ser personas de menores recursos. Además, el ingreso generado por la atención de clientes particulares es la menor en relación con los otros tipos de clientes, siendo este alrededor del 5%.

Infraestructura

Esta actividad de apoyo se refiere a las actividades de dirección, planificación,

contabilidad y otros que son necesarios para las actividades que realiza la empresa.

De esta manera, la dirección general está a cargo de tres médicos, los doctores Carlos Barrionuevo Cornejo, Sandro Casavilca Zambrano y Henry Guerra Miller, quienes están a cargo de la gerencia general, área comercial y recursos humanos respectivamente. Los mismos que se encargan de realizar los diagnósticos clínicos en sus especialidades.

Para el soporte administrativo y de finanzas, se cuenta con un apoyo externo a la empresa, un contador y un especialista en sistemas, quien da el soporte técnico a la página web de la empresa. Además, se cuenta con un personal de soporte de organización y métodos, quien asesora externamente a la empresa en sus procesos y seguimientos productivos.

Recursos humanos

Esta actividad de apoyo la desarrolla el equipo de recursos humanos la cual, está encargada a la gestión del talento humano (contratación y capacitación de colaboradores) y atender las relaciones entre la gerencia y colaboradores. Dicha área está a cargo del Dr. Henry Guerra Miller, quien es también, uno de los tres médicos patólogos que atiende las actividades de diagnóstico de los exámenes de laboratorio clínico (parte de los procedimientos del área de operaciones de la empresa), por lo que sus labores se encuentran repartidas entre ambas áreas. El personal de la empresa la conforman principalmente tres grupos: administrativo, operativo y de apoyo. El grupo administrativo viene dado por los gerentes general, comercial y de recursos humanos, quienes también son los tres médicos especializados que realizan los diagnósticos de cada muestra, estos vienen siendo apoyados por personal administrativo en sus labores. Luego, el grupo operativo cuenta con los técnicos especializados para el tratamiento de las muestras y finalmente, se cuenta con personal de apoyo en planilla y externos, que son el contador externo, soporte de sistemas y de la página web, courier para envío de muestras y personal de limpieza. Los miembros del área administrativa y operativa son de rotación nula, y se mantienen en la empresa años atrás.

Anexo 8. Comprobación de áreas funcionales del ciclo operativo de la organización

En la siguiente tabla se realizó la comprobación de la auditoría para el área funcional de **Administración y gerencia (A)** de Patólogos Especializados S.A.C., la cual está encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Su principal objetivo es aumentar la productividad.

Comprobación de la auditoría del área funcional de Administración y gerencia (A)		
N°	Preguntas	Respuestas (Si / No)
1	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	No
2	¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?	Si
3	¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros u otros?	No
4	¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	No
5	¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	Si
6	¿El diseño organizacional es el adecuado?	No
7	¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	Si
8	¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?	Si
9	¿La moral y motivación de los colaboradores es alta?	Si
10	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	Si
11	¿Las comunicaciones son efectivas?	Si
12	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	No
13	¿Las relaciones laborales son productivas?	Si
14	¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	No
15	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y colaboradores?	No
16	¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	Si
17	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?	No
18	¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?	Si

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" (p.199) por D'Alessio, 2015, Perú:

Editorial Pearson.

De la comprobación de la auditoría del área funcional de Administración y gerencia (A), la función administrativa de Patólogos Especializados S.A.C. está bajo la dirección de la

gerencia, dado que no cuentan con un plan estratégico que dirija sus operaciones.

Además, la toma de decisiones la realizan de forma empírica, basados en la experiencia.

En la siguiente tabla se realizó la comprobación de la auditoría para el área funcional de **Marketing, ventas e investigación de mercado (M)** de Patólogos Especializados S.A.C., la cual es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos; enfocados en la satisfacción de sus clientes.

Comprobación de la auditoría del área funcional de Marketing, ventas e investigación de mercado (M)		
N°	Preguntas	Respuestas (Si / No)
1	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si
2	¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Si
3	¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?	Si
4	¿La participación de mercado se ha incrementado?	Si
5	¿El alcance de las operaciones es sólo local?	Si
6	¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	Si
7	¿La organización desarrolla investigación de mercados?	No
8	¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	No
9	¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?	Si
10	¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?	Si
11	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	Si
12	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	No
13	¿Es la industria altamente competitiva?	Si
14	¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	No
15	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	No
16	¿Se maneja un presupuesto de marketing?	No
17	¿Son los clientes y consumidores leales?	Si
18	¿Están las marcas bien posicionadas?	Si
19	¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	Si

- 20 ¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión? Si

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*” (p.200) por D’Alessio, 2015, Perú:

Editorial Pearson.

De la comprobación de la auditoría del área funcional de Marketing, ventas e investigación de mercado (M), la función de Patólogos Especializados S.A.C. está delimitada por la disposición económica, ya que no se ha invertido lo suficiente para desarrollar una mayor publicidad, por lo que el laboratorio clínico se ha mantenido en el mercado debido a la publicidad boca a boca de los médicos tratantes y socios estratégicos.

En la siguiente tabla se realizó la comprobación de la auditoría para el área funcional de **Operaciones, logística e infraestructura (O)** de Patólogos Especializados S.A.C., la cual está encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios.

Comprobación de la auditoría del área funcional de Operaciones, logística e infraestructura (O)		
Nº	Preguntas	Respuestas (Si / No)
1	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?	Si
2	¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?	Si
3	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	No
4	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	Si
5	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	No
6	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?	Si
7	¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	Si
8	¿Está la planta distribuida productivamente?	Si
9	¿Se hacen re-layouts con frecuencia?	Si
10	¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	Si
11	¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	No
12	¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?	No
13	¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	Si

14	¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?	Si
15	¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?	Si
16	¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?	Si
17	¿Se realizan planeamientos agregados?	No
18	¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?	No
19	¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Si
20	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	Si
21	¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	No

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*” (p.200) por D’Alessio, 2015, Perú: Editorial Pearson.

De la comprobación de la auditoría del área funcional de Operaciones, logística e infraestructura (O), la función de Patólogos Especializados S.A.C. está directamente relacionada al proceso de atención y a la satisfacción de los médicos tratantes, quienes manifiestan una buena atención por parte del médico patólogo de la empresa. Sin embargo, se ha notado la deficiencia en el manejo del historial médico de los resultados, ya que esta se desarrolla de manera manual. Además, la falta de control en el tiempo de atención repercute en la demora de la entrega de los resultados.

En la siguiente tabla se realizó la comprobación de la auditoría para el área funcional de **Finanzas y contabilidad (F)** de Patólogos Especializados S.A.C., la cual está encargada de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Comprobación de la auditoría del área funcional de Finanzas y contabilidad (F)		
N°	Preguntas	Respuestas (Si / No)
1	¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	No
2	¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?	No
3	¿Es buena la estructura de capital?	No

4	¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?	Si
5	¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?	Si
6	¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?	Si
7	¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	No
8	¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?	Si
9	¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?	No
10	¿Se cuenta con una política de dividendos?	No
11	¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	Si
12	¿Se cotiza en bolsa?	No
13	¿Se efectúan análisis de riesgo?	Si
14	¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	Si
15	¿Se capacita y entrega frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?	No

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (p.201) por D’Alessio, 2015, Perú:

Editorial Pearson.

De la comprobación de la auditoría del área funcional de Finanzas y contabilidad (F), en Patólogos Especializados S.A.C. se ha maneja un inadecuado registro y control de sus ingresos y egresos, dado que estos se desarrollan de manera manual, por lo tanto, hay deficiencias en el cálculo de la rentabilidad.

En la siguiente tabla se realizó la comprobación de la auditoría para el área funcional de **Recursos humanos y cultura (H)** de Patólogos Especializados S.A.C., la cual es el activo más valioso, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

Comprobación de la auditoría del área funcional de Recursos humanos y cultura (H)		
N°	Preguntas	Respuestas (Si / No)
1	¿Se tiene conocimientos del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	Si
2	¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	Si
3	¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	Si
4	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	No

5	¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	No
6	¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	Si
7	¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	No
8	¿Se cuenta con una política de incentivos?	No
9	¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	Si
10	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	No
11	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Si
12	¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?	Si

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*” (p.202) por D’Alessio, 2015, Perú:

Editorial Pearson.

De la comprobación de la auditoría del área funcional de Recursos humanos y cultura (H), en Patólogos Especializados S.A.C. se cuenta con patólogos calificados y con experiencia laboral. Además, la selección es un factor fundamental dado que permite crear un equipo competitivo que aporta valor en la empresa. Sin embargo, no se tiene la política de incentivos al personal.

En la siguiente tabla se realizó la comprobación de la auditoría para el área funcional de **Sistemas de información y comunicaciones (I)** de Patólogos Especializados S.A.C., la cual brinda el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores.

Comprobación de la auditoría del área funcional de Sistemas de información y comunicaciones (I)		
N°	Preguntas	Respuestas (Si / No)
1	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	No
2	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	No
3	¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No
4	¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	No

5	¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	No
6	¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?	No
7	¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?	No
8	¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	No
9	¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	No
10	¿Se hace reconocer al personal sobre las ventajas e incrementos de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No
11	¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	No
12	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	No
13	¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	No

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (p.202) por D’Alessio, 2015, Perú: Editorial Pearson.

De la comprobación de la auditoría del área funcional de Sistemas de información y comunicaciones (I), en Patólogos Especializados S.A.C. no se cuenta con un sistema que permita el registro virtual del paciente y acceso en tiempo real a su información médica.

En la siguiente tabla se realizó la comprobación de la auditoría para el área funcional de **Tecnología e investigación y desarrollo (T)** de Patólogos Especializados S.A.C., la cual tiene como objetivo mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y conseguir automatizaciones por medio de los sistemas modernos de gestión.

Comprobación de la auditoría del área funcional de Tecnología e investigación y desarrollo (T)		
N°	Preguntas	Respuestas (Si / No)
1	¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	No
2	¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	No
3	¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	Si

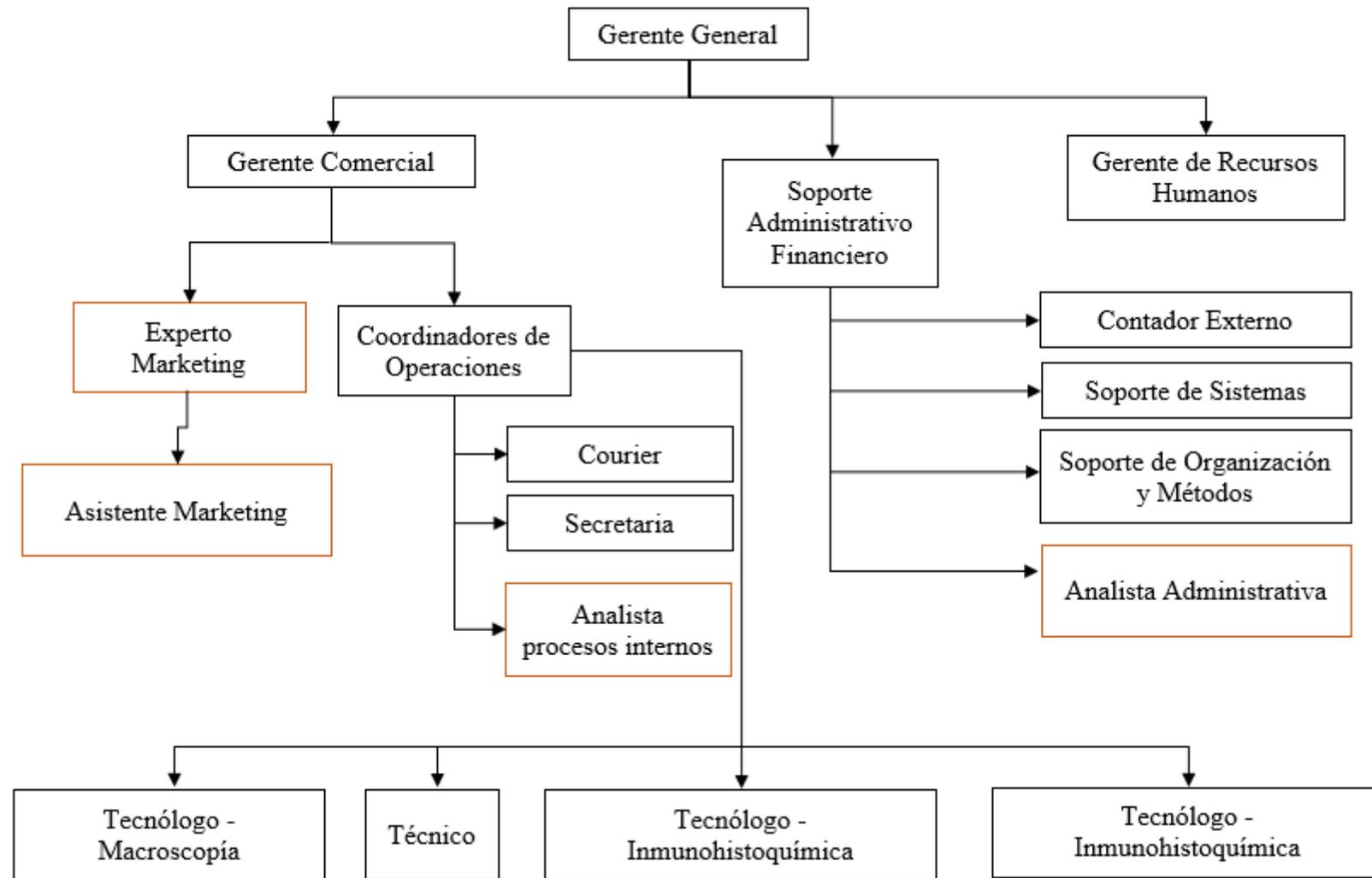
4	¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	Si
5	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	No
6	¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	No
7	¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	No
8	¿Es la tecnología productiva moderna, y contribuye a la productividad total?	Si
9	¿La gerencia y funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	No
10	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?	No
11	¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?	No

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*” (p.203) por D’Alessio, 2015, Perú: Editorial Pearson.

De la comprobación de la auditoría del área funcional de Tecnología e investigación y desarrollo (T), en Patólogos Especializados S.A.C. se cuenta con equipos médicos necesarios para la atención patológica. Sin embargo, no se tiene la política de invertir en investigación y desarrollo.

En base al análisis AMOFHIT de la empresa concluimos que debe prestar mucha atención a todas las áreas funcionales dado que existen muchas oportunidades de mejora que la gerencia debe enfatizar y repotenciar, que les permitirán mejorar en el mercado y consolidar nuevas carteras de clientes que ayudará a una mejor imagen corporativa.

Anexo 9. Propuesta de Organigrama de la empresa y sus principales funciones



Además, se presentan las funciones principales para las nuevas posiciones en el organigrama:

Funciones principales de cada puesto dentro del organigrama de la empresa		
N°	Puesto	Responsabilidades
1.	Experto en marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principales funciones son realizar estudios de mercado, elaborar material de marketing y analizar datos de ventas. Ser capaz de interpretar el comportamiento de los clientes y sugerir modos creativos de aumentar el reconocimiento de la marca.
2.	Analista de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración del nuevo organigrama de la empresa, evaluar los procesos administrativos, operativos y de ventas. Presentar evaluaciones cada 3 meses de las proyecciones financieras. ▪ Apoyo en la elaboración de KPI's de la empresa.
3.	Analista administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sus responsabilidades fueron detalladas en el Anexo 3, el cambio a realizar será al departamento que reportará directamente. Sera al soporte administrativo.
4.	Asistente de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en el área y análisis de datos obtenidos en las encuestas realizadas a posibles clientes y a los actuales, documentación administrativa referente al área de marketing.