

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting Report - Clínica San Juan de Dios

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carlos Alberto Pisfil Reategui, DNI: 41916560

Christian Raul Meza Gonzales, DNI: 70510626

Clarck Bruno Guerra Calderón, DNI: 43500608

Liliana Callupe Baldeón, DNI: 45635180

ASESOR

Nicolas Andres Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID: 0000-0003-2193-3830

JURADO

Igor Leopoldo Loza Geldres

Carlos Armando Bazán Tejada

Nicolas Andrés Núñez Morales

Surco, Junio 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “ Business Consulting Report - Clínica San Juan de Dios” de los autores:

Carlos Alberto Pisfil Reategui, DNI: 41916560

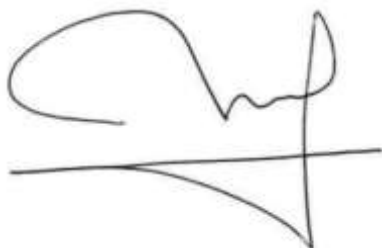
Christian Raul Meza Gonzales, DNI: 70510626

Clarck Bruno Guerra Calderón, DNI: 43500608

Liliana Callupe Baldeón, DNI: 456351802, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 11/11/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 05 de Junio de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

Agradecimientos

Queremos expresar nuestra gratitud y agradecimiento a Dios, quien con su bendición nos ilumina día a día, a nuestras familias por estar siempre presentes. Nuestro profundo agradecimiento a todas las autoridades y docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por su enseñanzas, paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.



Dedicatorias

A Dios y a la memoria de mi abuela Itala y mi tía Mariela, quienes con su ejemplo y recuerdo me impulsan cada día a crecer como persona. A mi familia y amigos que me apoyaron en esta etapa y con quienes comparto la alegría de haberla culminado.

Christian Raul Meza Gonzales

A Dios quien supo guiarme y regalarme cada maravilloso día para cumplir cada uno de mis metas y darme fuerzas para seguir adelante. A mis hermosos padres y hermanos por ser un ejemplo de inspiración y superación para mi vida, por los valores inculcados y por creer en mí cuando yo dejaba de creer.

Liliana Callupe Baldeón.

Le dedico el resultado de todo este proceso a nuestro padre celestial que siempre está para guiarme en todo momento, a mi amada esposa Perla y mis adorados hijos Almudena, Juan Diego, Diego y Adrián que sin su paciencia y comprensión esto gran logro no hubiera sido posible.

Carlos Alberto Pisfil Reátegui.

Agradecer a Dios por haberme otorgado unos padres maravillosos, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, sacrificio y humildad, enseñándome a valorar todo lo que hago e incentivándome a culminar esta etapa de mis estudios.

Clarck Bruno Guerra Calderón

Resumen Ejecutivo

Durante muchos años, La Clínica San Juan de Dios ha estado a la vanguardia de la rehabilitación infantil, brindando atención dentro del sector salud en prevención, hospitalización y recuperación infantil. En ese sentido, el presente trabajo de Business Consulting cuyo propósito de esta consultoría es conocer los factores que inciden en el desempeño de la gestión de la clínica para poder desarrollarse otras especialidades y otros segmentos de la población limeña.

Con base en la literatura investigada, se propone implementar un programa para cambiar el tipo de atención de la Clínica del segmento infantil a toda la población. Por lo que, el ejecutar una planificación de implementar nuevas medidas espera impactar de manera favorable en la administración de servicios de hospitalización, emergencias operaciones y rehabilitación, contando con una nueva infraestructura y una planificación en marketing para cambiar el posicionamiento, logrando así alcanzar una mayor producción al ampliar la infraestructura de rehabilitación física, la cual se encontraba ocupada en un 93%, se busca ampliar 15,529 m² de área efectiva de rehabilitación con una inversión de S/ 74,539,200 Soles y un VAN de S/ 10,023,081.59 de Soles.

Abstract

For many years, La Clínica San Juan de Dios has been at the forefront of child rehabilitation, providing health services in prevention, hospitalization and child recovery. In this sense, the present work of Business Consulting whose purpose of this consultancy is to know the external and internal factors that affect the performance of the clinic's management in order to develop other specialties and other segments of the Lima population.

Based on the researched literature, it is proposed to implement a program to change the positioning of the Clinic from the children's segment to the entire population. In this way,

the execution of the implementation plan expects to have a favorable impact on the management of hospitalization, emergency operations and rehabilitation, with a new infrastructure and marketing plan to change the positioning, thus achieving greater production by expanding the infrastructure of physical medicine that was at 93% of its capacity, it seeks to expand 15,529 m² of effective rehabilitation area with an investment of S/ 74,539,200 Soles and a NPV of S/ 25,276,098 Soles.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	vii
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1. Presentación de la Empresa	1
1.2. Misión, visión, valores, principios	3
1.2.1. Misión	3
1.2.2. Visión	3
1.2.3. Valores	3
1.3. Análisis de la Industria	8
1.3.1. Descripción del Mercado o Industria	9
1.3.2. Análisis Competitivo Detallado	9
1.3.3. Análisis Competitivo desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter	10
1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa.....	12
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	21
2.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados	21

2.1.1. Demanda desatendida	21
2.1.2. Poca experiencia en el sector privado	21
2.1.3. Imagen de la empresa como clínica de rehabilitación infantil	21
2.1.4 Utilidad Operativa negativa	21
2.1.5. Aumento de ocupabilidad en rehabilitación sin lograr resultados positivos	23
2.1.6. Aumento de derivaciones de pacientes a otras clínicas	25
2.2. Problema Principal	26
Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal	28
3.1. Problema Principal	28
3.2. Análisis Cualitativo	30
3.2. Análisis Cuantitativo	34
3.2.1. Factor Personas.	34
3.2.2. Factor Operativo.	35
3.2.3. Aspecto Tecnológico.	35
3.2.4. Aspecto Financiero	36

**Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal
37**

4.1. Causas Identificadas.....
37

4.1.1. Materiales
37

4.1.2. Maquinarias.....
37

4.1.3. Medio ambiente
37

4.1.4. Mano de obra
37

4.1.5. Método
39

4.1.6. Moneda
39

4.2. Causas Principales:
39

4.2.1. Mano de obra
39

4.2.2. Método
40

**Capítulo V: Alternativas de Solución
41**

5.1. Alternativas de Solución Identificadas
41

5.1.1 Aumento de tarifas para alcanzar resultados óptimos operativamente

41 5.1.2 Generar convenios con las escuelas y universidades de medicina y traer

profesionales especialistas y con experiencia

43

5.1.3 Establecer un plan de marketing para cambiar posicionamiento de la Clínica	43
5.1.4. Ampliación de la infraestructura para aumentar la capacidad de atención de Medicina Física	44
5.1.5. Implementar una sala de camas UCI	46
5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución	48
5.3. Solución Propuesta.....	49
Capítulo VI: Plan de Implementación	52
6.1. Actividades	52
6.1.1. Infraestructura.	52
6.1.2. Convenios.	53
6.1.3. Marketing.	53
6.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto	55
6.2.1. Plan de implementación	55
6.2.2. Presupuesto	55
6.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	56
6.4. Plan de operaciones.....	58

6.4.1. Ámbito y alcance:	58
6.4.2. Actividades preoperativas, operativas y posoperativas	59
6.4.3. Recursos requeridos	59
6.4.4. Socios claves	60
6.5. Plan financiero	60
6.5.1. Estimación de la inversión	60
6.5.2. Financiamiento	61
6.5.3. Estados financieros proyectados	61
6.5.4. Análisis de indicadores de rentabilidad	66
6.5.5 Análisis del costo de retención al cliente CAC / LTV	67
Capítulo VII: Resultados Esperados	71
7.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación	71
7.2. Recuperación de la Inversión	72
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones	74
8.1. Conclusiones	74
8.2. Recomendaciones	74

Referencias.....	
75	



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Costos Promedio de Recursos Humanos de Camas UCI en Lima</i>	
10	
Tabla 2 <i>Importaciones de Insumos Industriales en el Sector Salud</i>	
15	
Tabla 3 <i>Análisis Vertical</i>	
22	
Tabla 4 <i>Ocupabilidad por servicio en la Clínica San Juan de Dios.....</i>	
24	
Tabla 5 <i>Matriz de Priorización del Problema</i>	
26	
Tabla 6 <i>Estado de Resultados con Incremento de precios en la Clínica San Juan de Dios ...</i>	
42	

Tabla 7 <i>Áreas totales de la clínica según sus planos de ubicación</i>	46
Tabla 8 <i>Camas UCI requeridas enero octubre 2021 por la Clínica San Juan de Dios</i>	47
Tabla 9 <i>Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución</i>	49
Tabla 10 <i>Incremento de precios para tener resultados positivos en Utilidad Operativa</i>	50
Tabla 11 <i>Detalle del presupuesto del marketing</i>	54
Tabla 12 <i>Detalle de diagrama de Gantt</i>	57
Tabla 13 <i>Inversión en Infraestructura</i>	62
Tabla 14 <i>Indicadores Financieros</i>	63
Tabla 15 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado a 10 años</i>	64
Tabla 16 <i>Flujo de Caja proyectado a 10 años</i>	65
Tabla 18 <i>Cálculo del CAC</i>	68
Tabla 19 <i>Cálculo del LTV</i>	69

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama de la Clínica San Juan de Dios</i>	7
Figura 2 <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	11

Figura 3 *Gasto en Salud para hacer frente al Covid-19*.....
14

Figura 4 *Ventas y Utilidad Operativa de la Clínica San Juan de Dios*
22

Figura 5 *Ventas por servicio de la Clínica San Juan de Dios*
23

Figura 6 *Número de operaciones derivadas a otras clínicas*
25

Figura 7 *Diagrama Ishikawa*38

Figura 8 *Áreas contabilizadas / Estudios y remodelación*.....45

Figura 9 *Ventajas Competitivas de la Clínica San Juan de Dios*51

Figura 10 *Diagrama de Gantt*.....57

Figura 11 *Socios Clave*60

Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este capítulo se aborda e investiga la estructura de la Clínica San Juan de Dios, su industria, permitiendo identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, permitiendo visualizar el análisis de condiciones para la mejora de la empresa dentro del sector en el que participa, analizando a sus competidores. Esto nos permite conocer la problemática, su escenario actual, sus procesos, clientes y factores que alteran su desempeño.

1.1. Presentación de la Empresa

La historia de la clínica tiene sus orígenes en la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, la cual tiene su concepción en Granada en 1539, siendo el Padre Fundador, Juan de Dios, estableció sus primeras casas de salud y hospitales netamente dedicados a la atención de enfermos y pobres; estas se encontraban financiadas en exclusiva por limosnas y donaciones. La iniciativa de Juan de Dios recibe el apoyo y el seguimiento de un gran número de personas, los cuales contando con una fuerte motivación influida por la caridad y desarrollar la obra de dios, se consagraron en la asistencia de enfermos, formando un grupo llamados Hermanos de San Juan de Dios.

Contando con el lema del convencimiento de que al ayudar al otro uno también se ayuda a sí mismo, la obra esperada caló con rapidez y contando con un estilo de atención especial a las personas enfermas y desvalidas suscitando que surjan más personas que quisieran unirse a su labor. Esta fraternidad fue aprobada en la Iglesia por el Papa Pio V en 1572 y fue reconocida posteriormente como la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios por el Papa Sixto V en 1586; siendo finalmente reconfirmada como tal en el siglo XVII por el Papa Paul V. Durante el siglo XVII se da comienzo a la expansión de la Orden en el continente América, naciendo hospitales en Cuba, Cartagena de Indias, Perú, Venezuela y otros países.

En nuestro territorio, la Clínica San Juan de Dios es una red integradora privada que brinda servicios de salud a nivel nacional, contando con el propósito de brindar atención de salud con excelencia, respaldados por la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, contando con características tales como Hospitalidad, Calidad, Respeto, Espiritualidad y Responsabilidad. Para esto, cuenta con más de 25 especialidades médicas a cargo de un staff de especialistas con trayectoria internacional, brindando una atención integral humanizada.

- Anestesiología • Cardiología
- Cirugía general
- Cirugía pediátrica
- Cirugía plástica
- Cirugía tórax cardiovascular
- Endocrinología
- Endocrinología pediátrica
- Gastroenterología
- Gastroenterología Pediátrica
- Genética
- Ginecología y obstetricia
- Medicina familiar
- Medicina general
- Medicina interna
- Medicina física y rehabilitación
- Neurología
- Neumología
- Neuropediatria
- Ortopedia y traumatología

- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Psiquiatría
- Pediatría
- Reumatología
- Urología

1.2. Misión, visión, valores, principios

1.2.1. Misión

El ser un organismo de salud sin fines de lucro correspondiendo a las necesidades dentro del sector salud dentro del territorio peruano, siendo la respuesta a la realidad actual y contando con concordancia de los principios y valores de la Orden de San Juan de Dios.

1.2.2. Visión

Ser reconocida como la principal institución de Salud ante la competitividad, contando con una gestión en criterios de excelencia y modernidad, contando con redes públicas y privadas para mejorar la atención brindada, contando con los valores de San Juan de Dios.

1.2.3. Valores

Principalmente brindar Hospitalidad como valor clave que demuestra la calidad del servicio brindado.

Contar con la calidad dentro de la excelencia profesional dentro de la atención integral de los pacientes, contando con medios técnicos, humanos y espirituales para garantizar la satisfacción del tratamiento brindado.

En cuando a considerar a nuestros usuarios con el respeto que merece el ser humano, teniendo en cuenta sus derechos y decisiones dentro de los procesos a los familiares. De esta manera, se promueve la justicia social y los derechos humanos.

Asumir la responsabilidad como una obligación dentro del servicio brindado, contar con un medio ambiente que cuente con los ideales de la Orden de San Juan de Dios. De esta manera ser capaces de aplicar estos dentro de la ética y la distribución de los recursos que disponemos en todas las actividades que se lleven para lograr la sostenibilidad adecuada de los centros.

Acoger como un valor el ofrecimiento dentro de la atención espiritual para los usuarios, sus familiares y a los profesionales que trabajen con nosotros, sea cual sea su confesionalidad, de esta manera considerando sus necesidades religiosas.

Principios:

- Afirmar como el centro de atención a la persona asistida.
- Defender y promover a los derechos del enfermo y los necesitados contando siempre con su dignidad.
- Contar con un compromiso en la defensa y promoción de la vida humana.
- Reconocer el derecho de las personas asistidas e informarles debidamente de su situación.
- Impulsar a la asistencia integral, basarla especialmente en el trabajo en equipo y el equilibrio entre técnica y humanización.
- Observar y promover a los principios e ideales de la iglesia católica.
- Considerar los elementos esenciales en la dimensión espiritual y religiosa como una oferta de curación y salvación.
- Contar con un respeto al derecho a morir con dignidad y atender los deseos de quienes estén en trance de muerte.

- Contar con un acompañamiento y formación de los colaboradores, contando con su preparación, competencia profesional y sensibilización de los valores y derechos de las personas.
- Observar las exigencias del secreto profesional.
- Valorar a los colaboradores, contándolos dentro de la misión de la orden de acuerdo con sus capacidades y áreas de responsabilidad.
- Respetar la libertad de conciencia y exigir el respeto de identidad.
- Oponerse al afán de lucro, observar las normas económicas y retribuir las justamente.

Objetivos Estratégicos. El implementar una buena Estructura dentro de la organización, siendo que esta cuenta con el tipo matricial con estrategias de la gestión en red de servicios asistenciales y el fortalecer la identidad carismática de la Orden. Desarrollar el modelo asistencial basado en la atención primaria integrando estrategias en medicina extrahospitalaria y telemedicina. Para lo cual desarrollar una oferta de valor dentro de los servicios atractivos que se encuentren enfocados en el cliente.

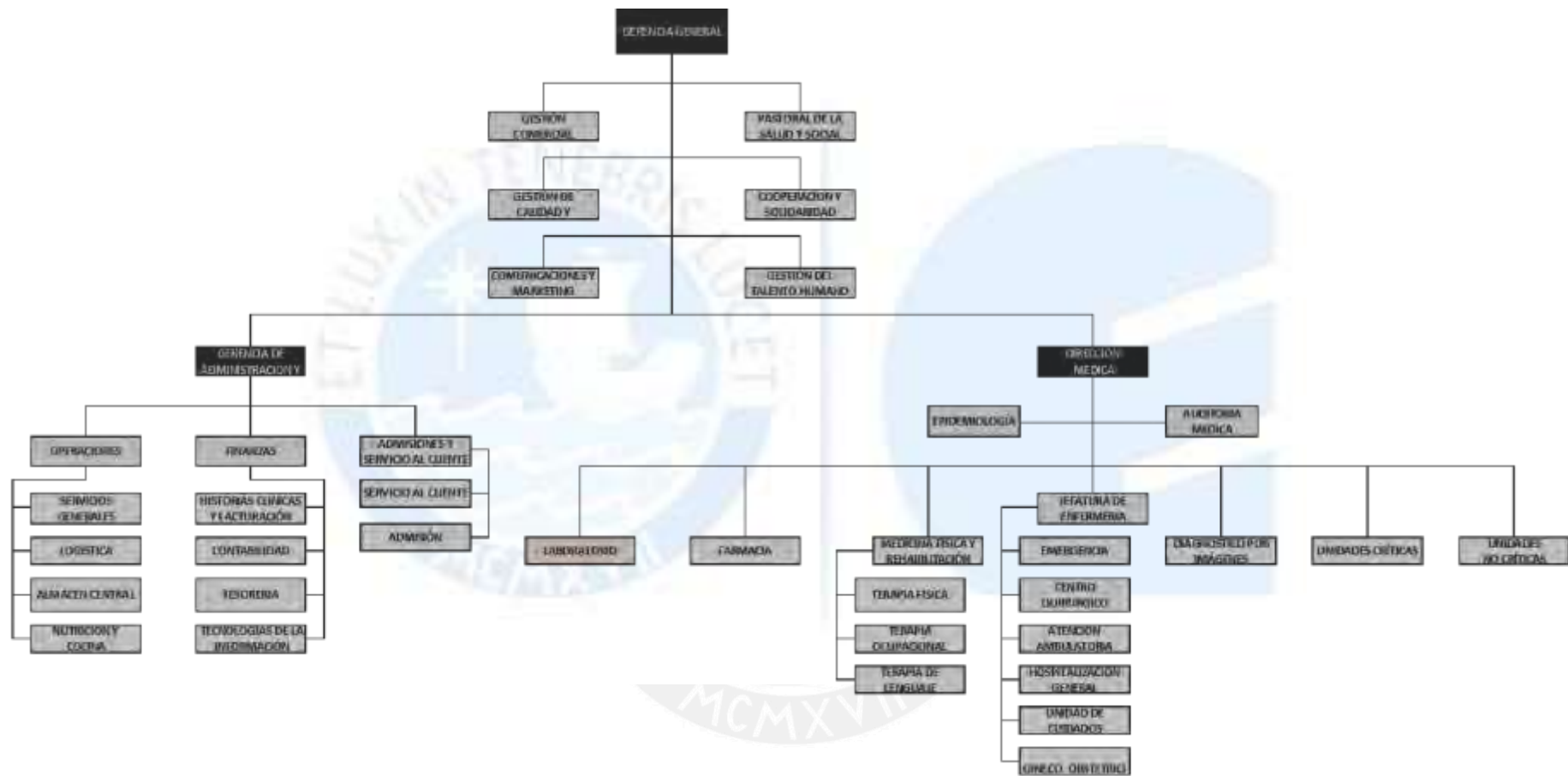
Dentro de un mundo globalizado, que es cada vez más competitivo en el desarrollo del sector sanitario, siendo que en los últimos años se ha priorizado el fortalecimiento de la estructura corporativa articulada en la gestión operativa de los centros, de esta manera buscar la implementación de herramientas tecnológicas de información para la gestión de datos en aspectos relevantes que contribuyan en la toma de decisiones, contando con otros aspectos identificándolos como prioritarios en nuestro plan estratégico 2016-2020, de esta manera se establecen las bases para sostener el continuo crecimiento y desarrollo de nuestros centros en todo nivel buscando un auto sostenimiento a través de la generación de recursos propios y optimizando la organización de donaciones para el incremento de las actividades de responsabilidad e impacto en méritos para cumplir nuestra misión de manera hospitalaria.



Figura 1

Organigrama de la Clínica San Juan de Dios





A nivel de infraestructura, se desarrollaron en varios centros importantes proyectos de mejora para continuar atendiendo la creciente demanda de nuestros usuarios, así como para alinearnos al cumplimiento de la normativa hospitalaria, enfocado en los procesos de categorización y permisología.

A nivel de tecnología se gestionaron proyectos de renovación e implementación de equipamiento de última generación, direccionado a los servicios de rehabilitación, consulta externa, ayuda al diagnóstico y servicios complementarios como centro quirúrgico y hospitalización, en función a la capacidad resolutive y nivel de complejidad de los centros de la provincia; buscando incorporarnos con mayores recursos en el mercado competitivo en que se desenvuelven nuestros centros actualmente.

Todo ello ha permitido que nuestros centros fortalezcan su capacidad resolutive, promuevan la diversificación de su cartera de servicios y generen una mayor oferta enfocada en las necesidades de la población y las brechas sanitarias, incrementando progresivamente su actividad asistencial mediante la gestión directa de la demanda y a través de alianzas estratégicas con entes del sector público y privado.

1.3. Análisis de la Industria

La organización de salud en el Perú se ha visto afectada por una diversidad de factores en los que se resaltan el poder brindar una cobertura universal para el tratamiento de pacientes, siendo que todos los sistemas de salud deben buscar la promoción de la salud y el bienestar de sus usuarios. Esto se ve evidenciado, que son estos últimos quienes le dan la mayor importancia a la calidad de la atención brindada por los medios dentro de la clínica de San Juan de Dios, siendo que en algunas ocasiones estos no cuentan con las condiciones de pago de sumas exorbitantes que generen el uso de los servicios que necesiten, siendo el caso más significativo el uso de las camas UCI. Por lo tanto, en este capítulo se va a ir

describiendo la situación del mercado o industria, además de un análisis competitivo y detallado de la clínica San Juan de Dios.

1.3.1. Descripción del Mercado o Industria

La pandemia del COVID-19 está en constante evolución y mutación generando incrementos de contagios a nivel mundial, ha tomado especial importancia la atención humanizada en servicios críticos como la de Cuidados Intensivos, la accesibilidad a estas camas se ha visto en carencia de disponibilidad y sus precios han subido. Mantener este servicio de UCI requiere profesionales de la salud altamente especializados en el uso de tecnología y procedimientos estandarizados en la atención, asimismo, se requiere equipamiento, infraestructura e insumos farmacéuticos de alto costo para poder realizar una adecuada atención.

Al generar estas eficiencias en los procesos esta unidad de negocio se vuelve muy rentable a mediano plazo, una cama UCI promedio, cuesta alrededor de 36 mil nuevos soles, y ahora, que la cantidad de personas que la necesitan ha bajado, el precio, a diferencia del inicio de pandemia, también ha bajado. A inicios de marzo del 2020, una cama UCI podría llegar a costar hasta S/ 60,000 Soles y muy pocas empresas lo vendían, ya que anteriormente, la demanda era mínima. A este precio se le añade el costo de insumos y de personal que se necesita para poder atender esa cama UCI, el costo total puede ascender a 10 mil nuevos soles, ya que las medicinas también se han visto reducidas en sus costos.

1.3.2. Análisis Competitivo Detallado

Después de poder recopilar información del mercado relacionado a las camas UCI, se realizó un análisis competitivo para poder ubicar de una manera más dinámica las soluciones actuales para generar un acceso a las camas UCI en el sector privado. Por otro lado, también

se identifica el usuario que cubre esa solución, las debilidades, fortalezas, precio (si es accesible o no), y otros detalles que nos ayudaron a una evaluación más amplia.

Siendo sus competidores directos las unidades de cuidados intensivos dentro de la ciudad de Lima, siendo estos la Clínica Internacional, San Pablo, Monte Fiori, Clínica Javier Prado, Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Nacional Dos de Mayo y la Unidad de Terapia Intensiva Pediátrica (UTIP) del Hospital de Emergencias Pediátricas, pertenecientes al Ministerio de Salud del Perú. Siendo estos centros asistenciales quienes atienden las enfermedades de mayor prevalencia dentro del apartado de cuidados intensivos, a partir de reportes de unidades estadísticas.

Tabla 1

Costos Promedio de Recursos Humanos de Camas UCI en Lima

Recursos Humanos	Tiempo (minutos)	Horas Mensuales	Costo Unitario por día
Médico	360	150	S/. 815.00
Enfermera	240	150	S/. 300.00
Nutricionista	80	150	S/. 280.00
Técnico de Enfermería	240	150	S/. 220.00

Nota. Esta tabla muestra cuánto es el gasto promedio de Recursos Humanos de camas UCI en Lima.

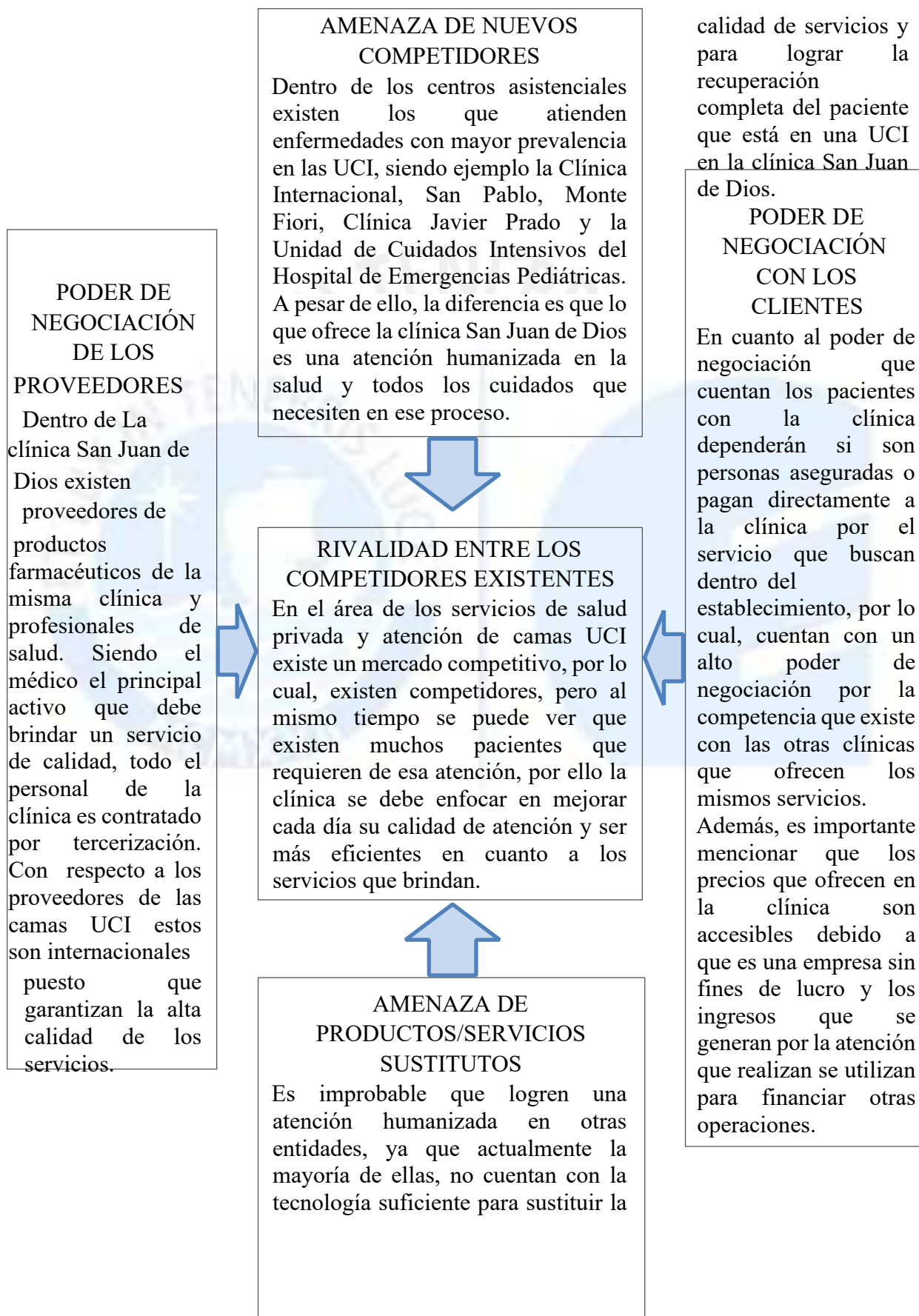
1.3.3. Análisis Competitivo desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter

Es fundamental el análisis de la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter para tener el conocimiento de las fuerzas competitivas, las amenazas de los competidores y el poder de negociación de sus proveedores y clientes. Además, proporciona un contexto para adelantarse

a la competencia e influir dentro de ella.

Figura 2

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

Al realizar el respectivo análisis al contexto de la empresa, se pueden conocer aquellas oportunidades y amenazas que resulten de mayor relevancia que afecten el desarrollo de la clínica, de esta manera se cuenta con la finalidad de poder contar con medidas de contingencia para los riesgos que puedan aparecer dentro del proceso, de este modo se busca el eliminar estas posibles amenazas; y sobre verificar las oportunidades y retos que estos representen. Para lograr esto, es fundamental mantener un correcto conocimiento de características que logran entender la realidad en donde se encuentra el objetivo.

1.4.1. Análisis del Entorno PESTEL

Con el siguiente análisis se busca contar con datos y características sobre ciertos factores que permitan el tener un correcto conocimiento sobre el entorno en donde se busca desarrollar la organización, siendo en el caso en concreto una dedicada en el sector salud.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). Dentro del ranking de Transparencia Internacional de Corrupción (2021), el Perú se encuentra en el ranking 38, todo esto provocado por la inestabilidad política que se ha venido en incremento desde el año 2016, esto provocado por una lucha política dentro del poder legislativo y ejecutivo, contando con influencias de diferentes ideologías que provocan la coalición. En el último año, la inestabilidad ha aumentado hasta niveles nunca visto, esto causado por la entrada al poder de, Pero Castillo el cual cuenta con conflicto con diferentes partidos políticos, esto ha causado un aumento en los precios producidos por la falta de inversión internacional.

Por otro lado, en nuestro país el sector salud se encuentra comprometido dentro de la política, siendo esto de especial importancia desde el inicio de la crisis sanitaria en el año 2020; siendo necesario una serie de políticas que mantuvieran el estado de emergencia, provocando descontento dentro de la población en general; dentro del gobierno central existen

planes por parte del Ministerio de Salud (2020), siendo que estos cuentan con un crecimiento sostenible y enfocado en la descentralización. A pesar de que la crisis sanitaria ha aumentado el número de establecimientos de salud, estos en su mayoría no cuentan con los implementos necesarios para un rebrote del Covid-19, siendo esto verificado por los nuevos casos dados por la nueva ola.

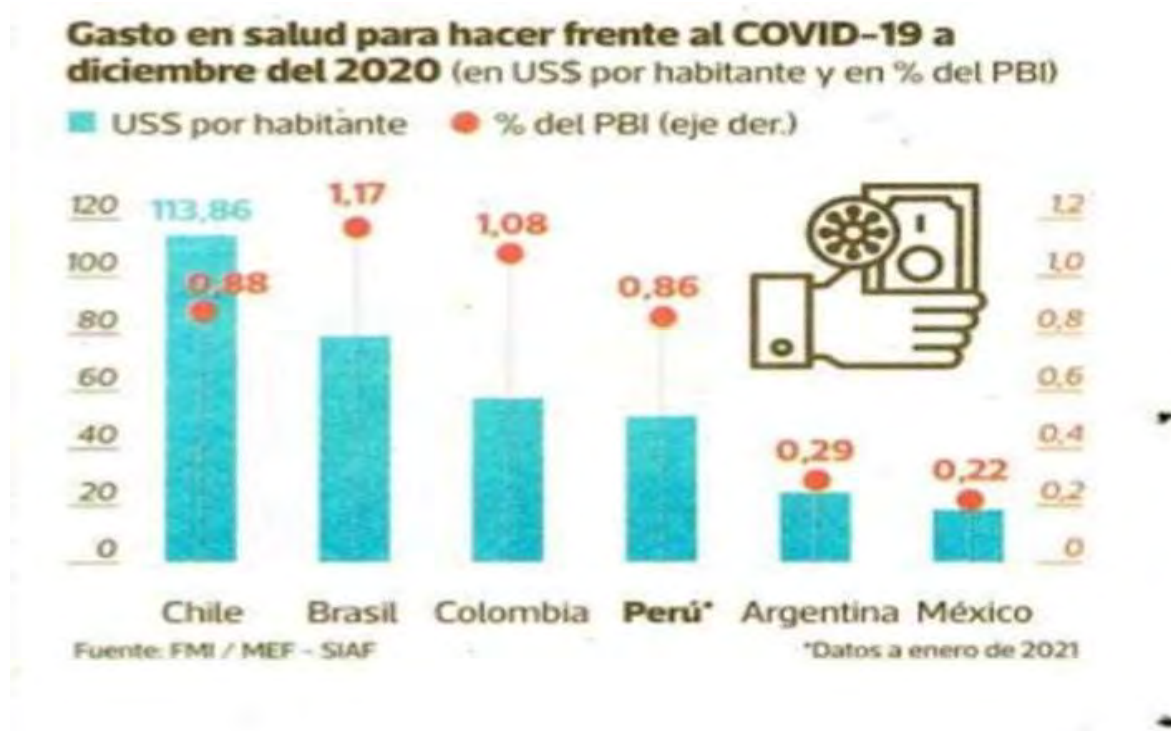
Fuerzas económicas y financieras (E). En cuanto al sector económico, dentro de los últimos años se han podido constatar diversas perspectivas positivas en cuanto a la promoción de la inversión dentro del consumo privado y como esto influye en la ejecución de los proyectos privados y públicos. Contando esto con sustento dentro del Fondo Monetario Internacional (2020) en donde el Perú se encuentra destacado como uno de los países que mantiene su crecimiento pese a encontrarse en tiempos de la pandemia, siendo su mercado emergente destacado por un sólido crecimiento y una baja dentro de los aspectos vulnerables.

Sin embargo, dentro del sector de salud existe un grado de inestabilidad no favorable, siendo que dentro de los últimos años debido a la emergencia sanitaria no se dan las condiciones necesarias para un mejor desarrollo dentro del sector privado de salud. Este cuenta con una serie de desafíos puesto de acorde con las políticas sanitarias encontradas dentro del contexto idóneo de la pandemia. Es la misma emergencia sanitaria la que ha generado dentro de la población la preocupación de la importancia por invertir en las infraestructuras existentes sobre todo en las clínicas dentro de las provincias; según el Ministerio de Economía y Finanzas (2020) la inversión en cuenta al crecimiento de la infraestructura se encuentra en una planificación enfocada en dos factores, el aumento de la infraestructura como el reinicio planes vinculados a la prevención de la pandemia y el enfocarse en el despliegue de recursos dentro del sector salud contando con la disponibilidad en equipamientos necesarios e insumos hospitalarios. Por lo cual la inversión anual, desde el inicio de la pandemia, se encuentra enfocada en el sector salud es equivalente al 0.86% del

PBI nacional, siendo este según el IPE (2021) menos que la mayoría de los países dentro de Latinoamérica.

Figura 3

Gasto en Salud para hacer frente al Covid-19



Finalmente, es importante resaltar como la economía mundial viene viviendo un proceso de recuperación el cual se ve vinculado tanto como las secuelas de los años más fuertes de la pandemia, como el nuevo contexto del enfrentamiento bélico entre Ucrania y Rusia; son estos escenarios la causa principal por la que nuestro país vive un nivel de inflación que viene en aumento, encontrándose según el Banco Central de Reserva del Perú (2021) en un 5,66% en noviembre del año 2021. Es este escenario de inflación el cual cuenta con un contexto en el aumento de los precios de alto contenido de importación, dentro del alza del precio de los combustibles provocado por la guerra en Europa, de esta manera se genera una depreciación de nuestra moneda nacional. Se estima que el aumento de los precios de los alimentos convencionales se demorase en normalizarse hasta terminado los problemas

de abastecimiento provocados por el cambio inestable del mercado internacional. En cuanto al ámbito de la salud, las importaciones peruanas se basan completamente en el mercado de insumos, los cuales en la actualidad se encuentran con choques de ofertas que se relaciona con el incremento de los precios registrados; siendo los principales insumos peruanos que han encontrado un alza son los plásticos, el hierro, el acero, los abonos y los químicos orgánicos, alcanzando un crecimiento de entre 30% y 40%.

Tabla 2

Importaciones de Insumos Industriales en el Sector Salud

	Volumen (miles bls)						Precio (\$ millones)					
	2021/2019			2021/2020			2021/2019			2021/2020		
	1er trim	2DO trim	3ER trim	1er trim	2DO trim	3ER trim	1er trim	2DO trim	3ER trim	1er trim	2DO trim	3ER trim
Productos químicos	14.1	9.4	-0.3	5	-1.2	9.9	10.5	12.4	14.9	11.1	17	15.8
Químicos orgánicos	11.9	11.4	2	18.1	25	17.8	1.7	23.6	31.8	11.9	35.5	43

Fuente: SUNAT & BCRP

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). En cuanto al contexto social, se debe mencionar que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2021), la población total dentro del distrito de Ate del año pasado fue estimada por lo menos de 670 mil 818 habitantes, por lo tanto es el séptimo distrito más poblado dentro de la ciudad de Lima Metropolitana; esto se encuentra justificado por el XII Censo nacional de población, por lo cual se observar que la población total del distrito se vio incrementada en un

aproximado de 120 918 de habitantes, esto es un aumento del 25.3 % constatando positivamente con el crecimiento anual esperado.

Tras los elevados casos provocados por el Covid-19, la cantidad de peruanos afectados de manera directa por esta pandemia fueron por lo menos el 80% tanto a niveles económicos, laborales y en los aspectos de salud, la situación se encuentra afectada directamente de la forma en que la sociedad interactúa con la nueva normativa para poner un freno a los altos números de contagio, siendo que el año 2020, según datos del Minsa (2020) al menos 70% de la población no ha podido trabajar desde su casa por no contar con servicios ni instrumentos necesarios para el teletrabajo, 41% contó con problemas de abastecimiento de comida y el 86% del total encuentra problemas dentro de su entorno social, debido al tiempo producido por el aislamiento obligatorio.

Esto ha generado que en cuanto a respuesta por parte del Estado, desde los finales del 2020 según datos del IPE, el presupuesto derivado en la función salud ha aumentado en 23% llegando hasta los S/ 22,8 mil millones, tuvieron que experimentar un incremento dentro de la eficiencia dentro de los establecimientos de salud, siendo que la oferta para la atención de salud nacional se encuentra segmentada por servicios provistos tanto por el subsector privado, los gobiernos regionales y el Ministerio de Salud. Dentro de este estándar, la calidad del servicio de salud brindado no tiene una real coordinación e integración en su atención, esto se observa desde el pico de la pandemia como en los últimos años en los cuales se enfocaron en el tratamiento de enfermedades diferentes. Este es un tema indispensable dentro de los intereses principales del Estado teniendo que centrarse en el Plan Nacional de Infraestructura en Salud, el cual es un conjunto de inversiones nacionales que tienen un aproximado de duración dentro de los años 2021-2030.

De igual manera, es en el distrito de Ate donde los casos de morbilidad infantil se ven más afectados, aun antes de la aparición de la pandemia por el Covid-19; esto encuentra más

significado al ser uno de los distritos que cuentan con mayores casos de anemia infantil de acuerdo con los datos del Ministerio de Salud, teniendo esto fundamento en los casos de pobreza extrema que se experimentan dentro del distrito. De igual manera, se puede observar cómo es el segundo distrito con la mayor cantidad de enfermedades contagiosas, contando con casos de tuberculosos, infecciones intestinales y enfermedades no trasmisibles como son los casos de cáncer. Además, dentro del área de rehabilitación infantil, se puede apreciar según los datos de la INEI (2020) que Ate es el segundo distrito con mayor cantidad de población con discapacidad, contando un aproximado del 5% de la población total de los cuales al menos la mitad representa al porcentaje de niños, sin embargo, existe una problemática en la cantidad de infraestructura dedicada a su tratamiento, la cual es baja tanto en el sector público como privado siendo que los centros especializados para la rehabilitación deben contar con instalaciones de calidad y un cuerpo médico presente que se encargue de generar un clima cálido adecuado.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). En lo que respecta a los nuevos avances tecnológicos y científicos dentro del sector salud, se puede apreciar según organismos internacionales como el CEPAL (2021) que la pandemia sigue generando enormes retos y dificultades para nuestro país, siendo que la medida más común tomada por los países de Latinoamérica es la de restringir actividades para así poder evitar la propagación del virus. Para poder combatir a la pandemia se genera una alta demanda de diversos suministros médicos, generando un descontrol en los sistemas nacionales de salud pública, mostrando las carencias que esta encuentra evidenciada en los últimos años, esto provocando una incapacidad de la respuesta sanitaria en los primeros meses.

La implementación de planes enfocados en la vacunación es la respuesta principal para la prevención de casos de infección por el virus del Covid-19, por lo cual este proceso debe contar con una transparencia efectiva que garantice la gestión de estas, esto demuestra la importancia de los apartados de la ciencia y la tecnología. De esta manera se busca enfrentar a

estos retos globales, lo cual genera estudios complementarios sobre el tratamiento de la pandemia, llegando a entender mejor a los brotes infecciosos y buscando poder contrarrestarlos. Por lo cual, la ciencia en la actualidad cuenta con una fuerte aceptación por parte de las investigaciones académicas en aumento durante el año 2019 según CONCYTEC (2019), encontrándose repartidas por la Pontificia Universidad Católica del Perú (12,1%), la Universidad Mayor de San Marcos (11,5%), la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (7,6%) y las demás (57,6%).

De la misma manera, en el portal de transparencia del Estado, se puede observar el presupuesto nacional, y cuanto de este se encuentra enfocado en las ciencias desde la aparición de la pandemia, siendo el FONDECYT el cual realizó un avance del 94,3% enfocado en la tecnología y los estudios referentes al trato de la pandemia, de esta forma se observa una inversión correspondiente al 7% del PIB enfocado directamente con el plan nacional contra el Covid-19 y en conformidad con Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Ley N° 29303) fomentada por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E). Dentro del apartado de desarrollo sostenible, en el campo de la salud se encuentra un enfoque en el impacto ambiental y la forma en que esta se ve afectada la salud de las personas, por lo cual, se realizan la planificación de la gestión de los residuos contando con referencia en su transporte y la disposición final de su ubicación. La OMS (2020) indica que Lima sigue siendo considerada como una de las ciudades con mayor índice de contaminación dentro de América Latina, principalmente provocado por un parque vehicular obsoleto y una baja calidad de los combustibles. De igual modo, existe un pequeño porcentaje provocado por malas prácticas de la población, siendo el encargado de regular el bajar este índice de contaminación el Ministerio del Ambiente.

Cada año los hospitales y clínicas en el área de Lima Metropolitana generan alrededor de 23,000 toneladas de desechos biológicos y químicos, los cuales solo el 3% es tratado adecuadamente para ser eliminado conforme a las normas sanitarias y ambientales, siendo esta una preocupación general sobre todo en el contexto de emergencia sanitaria en el que se encuentra. Las clínicas particulares son las principales generadoras de desechos, llegando a 56,000 toneladas de residuos al año según datos del MINSA, siendo que estos desechos en su mayoría son quemados o arrojados al río para su disposición.

Por lo cual, se observa un poco preocupación por parte del Estado en el sector sostenible, siendo que la última legislación enfocada en esta situación se encuentra en la normativa Ministerial N.º 217-2004-MINSA en la cual se regula la gestión de los desechos de hospitales respondiendo a la imperativa necesidad diaria de minimizar y controlar el riesgo del trato de estos residuos, encontrándonos hasta la actualidad con esta presente problemática.

Factores Legales (L). En el contexto dentro de la pandemia provocada por el Covid19, el Estado peruano tuvo que tomar diversas políticas de orden sanitario para poder combatir la rápida expansión que estaba teniendo esta enfermedad dentro de nuestro territorio. Por lo cual, plantearon políticas que tomaban en cuenta diversos factores que se adecuara a la realidad de la sociedad y que se encuentren debidamente tipificados de acuerdo con el ordenamiento nacional, teniéndose en cuenta que durante este periodo el gobierno fue emitiendo y publicando nuevas disposiciones que busquen el precisar y ampliar ciertos alcances emitidos por las declaratorias de Estado de emergencia.

Primero es necesario hablar de la Declaratoria de Estado de Emergencia prevista por el entonces Presidente de la República, Martin Vizcarra, mediante el uso de decreto supremo, de esta manera disponiendo el aislamiento social obligatorio, este teniendo su efecto sobre todos los sectores y cadenas productivas, solo permitiendo que se mantuvieran el acceso a los servicios públicos y esenciales, teniendo esta medida repercusiones incluso ante el día de hoy,

siendo que entra en conflicto con los intereses de tránsito de los ciudadanos como de las grandes empresas por mantener un sector de trabajo eficiente y productivo.

Por otro lado, después de la promulgación del distanciamiento ambulatorio, el país busco el adoptar las políticas sanitarias recomendadas por la OMS, en la cual se optó por un plan para lograr lo denominado como inmunidad de rebaño lo cual consiste en que el gobierno tome precauciones aislando a las personas de alto riesgo, como ancianos, dejando que se propague el virus, de tal forma que la naturaleza del humano genere sus propias defensas y logre la inmunidad colectiva. Siendo necesario para la protección de la salud pública, que el Estado imponga medidas tanto para promover el trabajo de manera remota, mediante el Decreto de Urgencia N.º 038-2020, en donde se autorizó que las empresas, como medidas extraordinarias, apliquen una suspensión perfecta de labores con sus trabajadores, lo cual tiene como finalidad para preservar las relaciones de trabajo. Además, de unas directivas por parte del Ministerio de Educación para la suspensión de actividades educativas y empezar a realizarlas de manera virtual.

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

Dentro de este capítulo, se procederá analizar la problemática de la clínica, haciendo referencias a lo definido por el capítulo anterior. Las firmas consultoras realizarán un análisis más riguroso.

2.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados

2.1.1. Demanda desatendida

De acuerdo con datos almacenados de la Clínica San Juan de Dios de Lima, existe una demanda desatendida por parte de operaciones complejas debido a que no se cuenta con la unidad UCI dentro de la misma. Al tener este tipo de operaciones es necesario en algunos casos que los pacientes pasen a la unidad de cuidados intensivos luego de la operación para su monitoreo y recuperación.

2.1.2. Poca experiencia en el sector privado

Actualmente el 70 % de las atenciones de la clínica está orientada al sector público y de acuerdo con el plan estratégico se desea penetrar más en el privado.

2.1.3. Imagen de la empresa como clínica de rehabilitación infantil

La clínica es recordada como una que solo atiende a niños y a personas de bajos recursos, por ello es necesario un plan de marketing para poder cambiar el perfil del cliente.

2.1.4 Utilidad Operativa negativa

De acuerdo con lo apreciado en la Figura 3, dentro de los últimos tres años de utilidad como clínica, se ha recibido apoyo de campañas como la “Teletón” como ingresos varios, de igual manera se cómo se aprecia en la Tabla 3 el costo de ventas ha crecido de 76% en el 2019 a 98% en el 2021 y los costos fijos de 30.7% en el 2019 a 41.9% en el 2021.

Figura 4*Ventas y Utilidad Operativa de la Clínica San Juan de Dios***Tabla 3***Análisis Vertical*

	2019	2020	2021	2022
Hospitalización	18.2%	27.5%	22.2%	25.1%
Ambulatorio	39.2%	35.1%	19.3%	17.0%
Emergencia	0.1%	6.4%	1.2%	1.9%
Medicina				
Física	13.6%	6.7%	23.1%	22.4%
otros	28.9%	24.3%	34.3%	33.7%
Total, ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Costo de ventas	76.5%	84.3%	98.6%	79.3%
Utilidad bruta	23.5%	15.7%	1.4%	20.7%
Costos fijos	30.7%	42.1%	41.9%	22.2%
u operativa	-7.2%	-26.4%	-40.5%	-1.6%

2.1.5. Aumento de ocupabilidad en rehabilitación sin lograr resultados positivos

Los servicios principales de la clínica San Juan de Dios han caído en ventas en Ambulatorio, Hospitalización y Emergencias, el servicio de rehabilitación ha crecido de S/1,526, 520 Soles a S/4,254,116 Soles, sin embargo, está llegando a su máxima capacidad según se aprecia en la Tabla 4 siendo su ocupabilidad de 93% en Rehabilitación, caso contrario con el servicio Ambulatorio que pasó de 97% en el 2019 a 22% al 2021.

Figura 5

Ventas por servicio de la Clínica San Juan de Dios

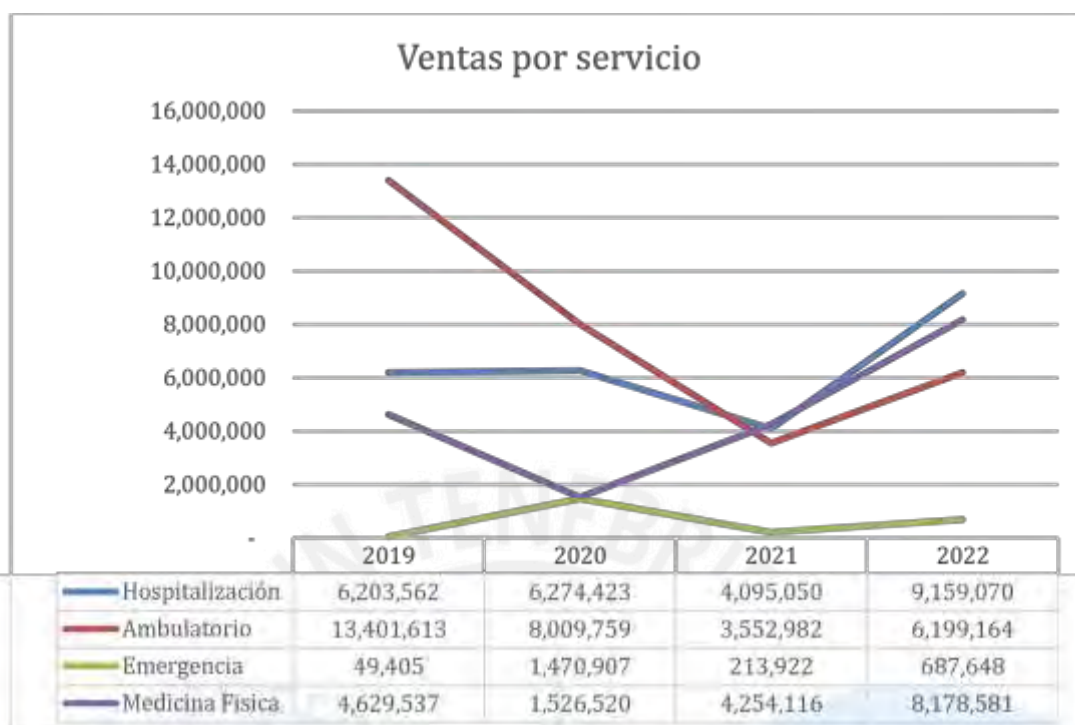


Tabla 4

Ocupabilidad por servicio en la Clínica San Juan de Dios

	AMBULATORIO				HOSPITALIZACIÓN			
	2022	2021	2020	2019	2022	2021	2020	2019
Nº Espacios	25	25	25	25	20	20	27	20
Producción	103,030	59,804	93,590	334,977	4,740	3,545	11,590	3,185
Ocupabilidad	38%	22%	32%	97%	66%	49%	42%	48%

	REHABILITACIÓN				EMERGENCIA			
	2022	2021	2020	2019	2022	2021	2020	2019
N° Espacios	52	42	42	42	6	6	6	6
Producción	241,078	146,637						79,643
	280,917	6,032	2,582	11,935	996			
Ocupabilidad	93%	67%	29%	65%	11%	5%	23%	2%

2.1.6. Aumento de derivaciones de pacientes a otras clínicas

Se puede observar que en promedio se derivan alrededor de ocho pacientes por mes a otras clínicas por falta de camas UCI. Según datos históricos de otras clínicas, un paciente

después de una intervención compleja de cabeza o tronco tiene que permanecer en cuidados intensivos por 10-12 días en promedio.

Figura 6

Número de operaciones derivadas a otras clínicas



N° de operaciones derivadas a otras clínicas	9	5	8	12	7	8	7	10	4	10	8	8	9	6	7
--	---	---	---	----	---	---	---	----	---	----	---	---	---	---	---

2.2. Problema Principal

Continuando con la lista de preguntas, se elaboró una matriz de prioridad de preguntas para priorizar las preguntas específicas identificadas (ver Tabla 5). Por lo tanto, se construyeron puntajes de 1 (complejidad más baja) a 5 (complejidad más alta) En este marco se tiene en cuenta la complejidad, que viene determinada por la cantidad de recursos y áreas que requieren intervención para solucionar el problema. Asimismo, se tiene en cuenta el beneficio, que se refiere al impacto de la resolución de la dificultad en el logro de la meta global, con un peso relativo que va de 0,0 (menor beneficio) a 1,0 (mayor beneficio). Finalmente, al obtener la ponderación, se concluye que la alta utilidad operativa negativa consecutiva representa el problema principal o central, con un puntaje de 3.2 en criticidad.

La accesibilidad a la salud es un derecho universal lo que nos hace dar cuenta que en el sector público es muy difícil, a corto plazo, lograr aumentar la cobertura e invertir en infraestructura y recursos que puedan necesitar los peruanos. Por lo tanto, dentro del sector privado, al cubrir esa brecha de acceso se toman medidas sostenibles para ayudar en la mejora del sistema de salud actual, contando con esfuerzos articulados y que estén al alcance monetario de las familias. Bajo esta misma línea, es importante mencionar que, al delimitar nuestro trabajo en Lima, los estudios realizados también se han hecho en la zona y con enfoque en el rol del sector privado.

Tabla 5

Matriz de Priorización del Problema

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
----------	-----------	-------------	------------

Demanda desatendida	0.7	4	2.8
Poca experiencia en el sector privado	0.6	4	2.4
Imagen de la empresa como clínica de rehabilitación infantil	0.7	3	2.1
Utilidad Operativa negativa	0.8	4	3.2
Aumento de ocupabilidad en rehabilitación sin lograr resultados positivos	0.6	5	3.0
Aumento de derivaciones de pacientes a otras clínicas	0.6	3	1.8



Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal

Luego de realizar la evaluación externa correspondiente, se pueden observar las características presentes dentro de la problemática existente dentro de la Clínica San Juan de Dios, pudiendo identificar al problema principal el cual viene relacionado con la demanda desatendida; siendo esto la consecuencia principal de diferentes circunstancias, tales como la aparición de la

pandemia del Covid-19 y la falta de camas UCI ante su fuerte demanda. Por lo tanto, dentro del presente capítulo se buscará realizar un análisis en específico de esta problemática.

3.1. Problema Principal

En los últimos años, la Clínica San Juan de Dios evidencia un problema que lleva varios años, y que dentro del contexto de la pandemia provocada por el Covid-19 demuestra la importancia que cuenta su desarrollo. Esto se evidencia en el no contar con unidades de cuidados intensivos (UCI) como tal, las cuales son de suma necesidad para algunos casos de pacientes que requieran ser operados y aquellos que lo encuentren necesario debido a los síntomas del coronavirus. Se debe señalar que la clínica se encuentra orientada en el sector público, por lo que suele recibir un gran número de personas esperando a ser atendidas, sobre todo niños, lo cual genera que se lleguen a saturar sus canales de atención ocasionado un malestar entre sus usuarios.

De igual manera se debe resaltar, que la clínica en un primer lugar fue enfocada en el tratamiento únicamente de niños; sin embargo, luego de los primeros años de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19 se ha podido apreciar una baja dentro del número de pacientes esperados, generando un déficit negativo en cuanto a las ventas que produce la clínica. Por lo cual, se pone en manifiesto la planificación de conversión de la clínica a una que pueda atender a todo tipo de paciente. De esta manera, se puede identificar una mayor preocupación referente al posicionamiento de la clínica a ser vista como un centro de medicina física y rehabilitación infantil. Sin embargo, actualmente la clínica atiende a toda clase de pacientes, inclusive pacientes propensos que existan casos graves en donde debido a su condición o después de una operación estos cuenten con un área específica para su monitoreo, contando con los instrumentos adecuados como lo son las camas UCI, demostrando que esta es la principal problemática dentro de las actividades dentro de la clínica.

Por lo tanto, en primer lugar, se debe analizar cómo viene afectando la aparición de la pandemia del Covid-19 a la atención brindada por la clínica Juan de Dios. De acuerdo con Zavalaga (2020), desde su aparición, el coronavirus representa una preocupación a nivel mundial que vienen generando efectos negativos dentro del sistema de salud, siendo que su tratamiento ha incrementado de manera significativa los costos y el desempeño de la calidad referente al servicio de hospitalización. Debido a los casos de contagios masivos durante los primeros meses de pandemia, se ha provocado una saturación dentro del área de emergencia, elevando los riesgos que puedan surgir provocados por la demanda de la población.

De igual manera, según los datos de Zavalaga (2020), durante los primeros meses de la propagación del Covid-19, al no existir un tratamiento adecuado y por los síntomas que esta enfermedad provoca los pacientes en peor estado debían ser atendidos dentro de la unidad de cuidados especiales, en especial contando con la capacidad de uso de una cama UCI. Esto dio lugar a un aumento de la demanda por dicho servicio, generando el problema al sobrepasar la capacidad de uso de las camas con las que se contaban en ese momento, siendo urgente la planificación de implementar nuevos equipos con sus respectivos materiales, buscando el garantizar la cobertura de pacientes en los siguientes años. Sin embargo, no se contó con la suficiente inversión para poder lograr esta meta.

3.2. Análisis Cualitativo

Dentro del caso de la Clínica San Juan de Dios, existe una cultura de organización enfocada en los servicios humanizados, haciendo referencia a las formas para abordar de manera integral el tratamiento del ser humano, en donde se interactúan las dimensiones biológicas, psicológicas y conductuales. Según Fernández (2017), esta cultura, se encuentra asociada a las relaciones que se establecen al interior de la institución de salud, entre el paciente y el personal de salud, tanto administrativo como directivo. Por lo cual, para realizar un análisis más extenso sobre el tema, se hará uso de la metodología de las 6 M's en cuanto a

control de calidad, permitiendo el profundizar los siguientes aspectos: (a) método, el cual permite observar la forma en cómo se hacen los tratamientos y servicios brindados , (b) mediciones, se toma en cuenta al nivel de producción de la clínica, (c) mano de obra, en este apartado se tomaran en cuenta todos los aspectos que se asocian al personal de la empresa, (d) Procedimiento, se tomaran en cuenta los procedimientos que se utilizaran para la atención a sus clientes y (e) medio ambiente, en el cual se toma en cuenta las condiciones y el entorno en donde se trabaja.

En el caso de la Clínica San Juan de Dios, durante los primeros años de la pandemia se pudo observar una baja dentro de la atención por parte de nuevos usuarios, esto debido a la falta de una Unidad de Cuidados Intensivos, de esta forma se afectaron los segmentos económicos y sociales de la misma; llegando a pensar en replantearse la propia concepción y cambiar su público objetivo de enfocarse solo en pacientes niños a un público en general.

3.2.1. Método

En cuanto a los métodos utilizados, la Clínica San Juan cuenta con una atención al cliente de manera tradicional, siendo que se encuentra enfocada en el tratamiento de pacientes del sector público. Por lo que cuentan con un personal capacitado, tanto dentro del área administrativa enfocada en la programación de citas y pagos correspondientes; como en el área de atención médica, contando con médicos pediatras especializados en el tratamiento de diferentes tipos de enfermedades y procurando poder potenciar el desarrollo infantil y del adolescente. De la misma manera cuentan con especialistas en tratamientos y evaluaciones patológicas, enfocados en menores contando con la experiencia necesaria que evidencie la calidad de su trabajo.

3.2.2. Mediciones de innovación

Al hablar de innovación, como se menciona anteriormente, la Clínica San Juan de Dios fue constituida como una clínica exclusiva para niños contando con un número moderado de pacientes durante el horario de atención; sin embargo, la época de pandemia ha logrado evidenciar una baja en la concurrencia de pacientes, esto evidenciado por las medidas de restricción que impedían el tratamiento de otras enfermedades salvo los relacionados con el Covid-19, así como por la falta de áreas de UCI necesarias para su tratamiento. En la actualidad, ante el levantamiento de restricciones, se ha empezado en la planificación de aumentar al público objetivo por no solo menores de edad, sino a pacientes de todas las edades.

Esta transacción de una red pediátrica a una red para adultos suele significar una reestructuración de la clínica en general, esto debido a que se deben cambiar de profesionales médicos, cambiar el modo de atención de un carácter más paternalista como es necesario para el cuidado de niños a un tipo de atención más independiente, que no genere dudas ni temores para los pacientes y sus familiares. Según Sánchez (2009), al momento de realizar una transacción de la atención pediátrica a la atención general se deben mantener los mismos niveles de calidad de salud, tanto a nivel físico como a nivel psíquico, por lo que debe contar con una planificación adecuado, con la contratación de personal preparado y la indumentaria necesaria para todo tipo de enfermedades y tratamientos que sean demandados por los nuevos pacientes.

De la misma manera, la clínica cuenta con el objetivo de cambiar su sistema de atención del sector público al privado. Por lo cual se debe entender que la sanidad pública y privada son dos esquemas diferentes, siendo la principal diferencia es la gratuidad de los servicios del sistema público, siendo que el sector privado para poder obtener estos servicios se requiere de un pago adelantado o por cuotas, contando con niveles de comodidad y la reducción de

tiempos de espera, compensando los altos precios que esta cuenta. Por lo que, al cambiar su enfoque al sector privado, la clínica debe estar preparada para poder brindar el mejor servicio y calidad que permitan que los usuarios consideren adecuado los cobros que se den por las consultas y procedimientos.

3.2.3. Relación de la mano de obra

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la Clínica San Juan de Dios cuenta con un personal preparado para el trabajo dentro del área de atención al cliente y la atención médica necesaria. Siendo que se cuenta con personal administrativo preparado para el trato de atención al cliente, refiriéndose al trato cordial y humanitario, además de contar con conocimientos en poder agendar y administrar las citas correspondientes. Siendo que el perfil con el que cuentan es de profesionales en el área de la administración, contando con la experiencia previa con el trato de personas, contando con solvencia social para poder atender a pacientes que se encuentren con necesidades de atender sus malestares con urgencia.

Por otro lado, el personal médico de la clínica cuenta con conocimientos dentro de la rama de medicina, contando con una constante capacitación para la atención de pacientes, contando con estudios en especialidades necesarias para el resolver las necesidades de los pacientes, contando con diferentes áreas de especialización como la urología, la reumatología, cardiología, pediatría, endocrinología, oncología, dermatología y medicina interna. De igual forma, se encuentra un área específica de cirugía de emergencia; estos son casos especiales, por lo que el personal debe encontrarse debidamente preparado para el tratamiento de los pacientes más críticos y poder contar con una disponibilidad para realizar cualquier tipo de operación para poder demostrar la calidad y eficiencia que cuentan.

3.2.4. Procedimiento Financiero

La Clínica San Juan de Dios fue constituida como una institución sin ánimo de lucro, enfocada en el poder responder a las necesidades de enfermos y necesitados en tratamientos dentro del país, contando de esta manera con el financiamiento por parte del Estado siendo que esta centra su atención al sector público de la población. En cuanto a los precios establecidos para las citas y procedimientos, estos se adecuan a los estándares de los pacientes, tratando de ser lo más accesibles posibles. Tomando en cuenta que según datos de la INEI (2022) dentro del mes de marzo el índice de precios de consumidor dentro de Lima Metropolitana subió en un 1,84%. Por lo que se puede observar un nivel de inflación en crecimiento que va variando alrededor de los últimos meses, esto provocado por la inestabilidad política y económica presente en el país. Por lo que, al encontrarse en el sector público, la clínica debe adecuarse a estos.

3.2.5. Medio Ambiente

Dentro del área comercial, la Clínica San Juan de Dios no cuenta con una enfocada principalmente, al ser sus principales proveedores los pacientes, los cuales buscan optar por los servicios de los especialistas dentro de la clínica para aliviar dolores y enfermedades que estos cuentan. El número de pacientes esperado es de suma importancia para los intereses de la clínica, siendo que se encuentran directamente relacionados con su propio fin; por lo que es fundamental que se les pueda brindar el servicio esperado dentro de las instalaciones que cuenten con las condiciones óptimas.

Siendo que para estas funciones la clínica cuenta con áreas especializada tales como es el departamento de cirugías, las divisiones de consultorios, las divisiones de administración y las unidades de admisión. En estas áreas el personal se encuentra debidamente capacitado y se encuentran con dedicación a tiempo completo. Es de mencionar que en cuanto a

instrumentos e insumos la clínica se encuentra completamente adecuada para poder atender todo tipo de necesidades de los pacientes.

3.2. Análisis Cuantitativo

Luego de terminado el análisis cualitativo, se debe evaluar el impacto que tiene el valor cuantitativo dentro de las causas del problema raíz. Este análisis cuenta con el objetivo de analizar el problema identificado en el capítulo previo, el cual impacta de manera negativa a la clínica en mención; así como al desarrollo de sus actividades dentro de cada área, la estructura presente dentro de la organización, la relación de los integrantes del equipo de trabajo. De esta manera se puede observar la calidad del servicio brindado dentro del sector de la salud, siendo esta importancia dentro de la factibilidad y los beneficios dentro del objetivo de mejorar la situación actual proponiendo una solución factible. Por lo cual, se han tomado en cuenta los siguientes factores:

3.2.1. Factor Personas.

Se identificó que el personal se encuentra debidamente preparado en las áreas correspondientes, por lo cual se reconoce el esfuerzo que realizan dentro del fortalecimiento dentro del área de recursos humanos y la atención al cliente. para poder realizar la evaluación correspondiente se plantea el usar indicadores que detecten la productibilidad que tienen los trabajadores. Esto incluye a la atención en el área de la medicina, identificando la experiencia y calidad del trabajo de los médicos que se deben encontrar previamente capacitados.

3.2.2. Factor Operativo.

En cuanto al área de operaciones, en esta se busca el poder contabilizar los niveles de productividad, los cuales contarán con diferentes áreas dependiendo de la atención necesitada

por los pacientes. Teniendo esto en cuenta, en los últimos años estamos en un escenario en donde no existen medidas de confinamiento, por lo que la atención presencial dentro de las clínicas ha tenido su incremento. Demostrando la importancia de contar con un nivel de organización dentro del personal, buscando periodos de crecimiento de acuerdo con su labor como profesionales en el ámbito de la medicina; esta atención será brindada a los pacientes a quienes les sirva de experiencia y conocimiento por el tratamiento de futuras necesidades y situaciones de emergencia.

3.2.3. Aspecto Tecnológico.

La clínica cuenta con un potencial escalable y flexible en cuanto a insumos tecnológicos para el tratamiento de enfermedades, siendo que dentro del inventario de esta se encuentra debidamente preparada para brindar cualquier tipo de tratamiento posible. Por lo tanto, existe la necesidad de contar con una inversión dentro del corto o mediano plazo que permita el implementar un área dedicada a cuidados intensivos, siendo este el apartado donde se carece de procedimientos esperados en cuanto a las dimensiones de tratamiento y monitoreo. Se debe tomar en cuenta, a los beneficios dentro del soporte tecnológico que este puede significar, permitiendo al cumplimiento de metas y visiones específicos de la clínica.

3.2.4. Aspecto Financiero

En cuanto a los gastos dentro de las operaciones que produce la clínica se puede mencionar que estos son altos, siendo necesario el abastecimiento de insumos necesarios para el tratamiento de dolencias y poder subastar al paciente de los medicamentos necesarios para contrarrestar malestares y síntomas que estos puedan estar padeciendo. Teniendo esto en

cuenta se busca analizar el nivel de gasto administrativo que cuenta la clínica, siendo enfocados en los apartados de la eficiencia y la calidad:

- Ingresos Financieros / Activo Productivo Promedio 70%
- Gastos administrativos 20%
- Gastos financieros 10%

3.3. Conclusiones

Con relación al diagnóstico realizado en la Clínica San Juan de Dios, se pudo encontrar el problema principal encontrado y a sus factores que se encuentran relacionados, pudiendo evidenciar que esta se encuentra debidamente enfocada en la atención de los pacientes, contando con los insumos y productos necesarios para el brindar la atención con calidad. Sin embargo, después del confinamiento social provocado por la pandemia, se evidenció una disminución en la asistencia de pacientes lo cual influye de manera negativa a la economía. Por lo cual, la clínica se encuentra en el procedimiento de cambiar precios para obtener resultados operativos positivos. Evidenciando de esta manera, que la al estar posicionada como una clínica de medicina física y rehabilitación infantil no está siendo eficientemente explotada en toda su capacidad de sus demás especialidades, siendo esta problemática que sea resuelta para mejorar los números financieros negativos de la empresa. Se puede indicar que es este problema el que impide que la clínica cuente con el crecimiento y desarrollo esperado.

Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal

4.1. Causas Identificadas

Dentro del presente capítulo se hará uso de la metodología del diagrama de Ishikawa lo cual buscará identificar a las causas principales del problema.

4.1.1. Materiales

La escasez de productos, el alto costo de combustible y los costos elevados de elevan y tenga retrasos de importación, afectando la disposición oportuna de materiales y afectando costos operativos.

4.1.2. Maquinarias

Al existir pocas marcas a nivel mundial, la producción de estas es mínima lo cual genera costos altos y demora en la entrega.

4.1.3. Medio ambiente

Al tratarse de instalaciones especializadas en el sector de salud existen pocas empresas que tienen esa experiencia, lo cual genera sobrecostos de ampliación y demoras en importaciones hacen que los productos de importaciones, insumos de unidades críticas se

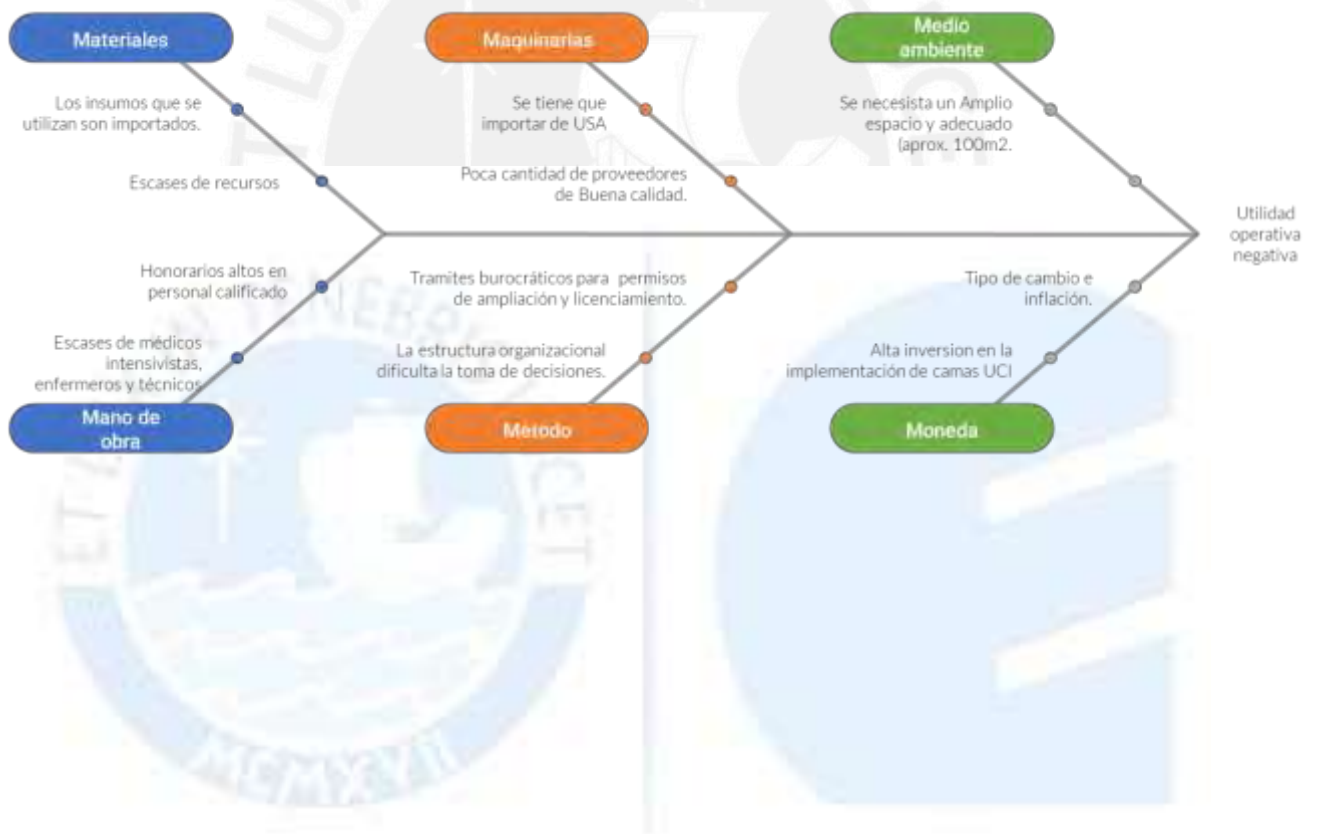
las implementaciones.

4.1.4. Mano de obra

La pandemia provocada por la pandemia ha contado con un incremento dentro de la brecha en los mercados de profesionales del sector salud; implicando que el ingreso que cuentan estos profesionales se ha visto elevado dentro de la brecha en el mercado del sector salud, evidenciando la escasez profesional. Además, al tratarse de una clínica que está en ampliación los profesionales que se tiene son profesionales con poca experiencia profesional.

Figura 7

Diagrama Ishikawa



4.1.5. Método

Los permisos de categorización en el sector salud tienden a ser burocráticos y restrictivos, la planificación de visitas para la obtención de permisos son a largo tiempo lo cual hace que el proyecto tenga retrasos. Al no contar con la categorización se nos imposibilita tener convenios con las compañías aseguradoras, lo cual dificulta el incrementar pacientes. La clínica San Juan de Dios, tiene un Recordatorio de la población como una clínica que atiende solo niños sin capacidad económica.

4.1.6. Moneda

La coyuntura internacional, la coyuntura social y política en el Perú hace que sea inestable lo cual afecta el precio final de los materiales.

4.2. Causas Principales:

4.2.1. Mano de obra

La crisis sanitaria desarrollada por la pandemia del Covid-19 ha incrementado la brecha en el mercado acerca de los profesionales de salud, lo cual implica que los honorarios de los profesionales de salud se han elevado por lo mismo que existe escasez de profesionales.

De la misma manera, al tratarse de una clínica que está en ampliación los profesionales que se tienen profesionales con poca experiencia profesional, siendo necesario el brindarles la capacitación necesaria para poder cumplir con los estándares de calidad que cuenta la clínica. Por lo cual, es de suma importancia mantener la brecha de personal, siendo necesario para la clínica que sus componentes dentro del área de personal médico cuenten con un aproximado de 720 horas de trabajo a la semana. De la misma manera, se debe hacer

mención que el 70% del personal es del sexo femenino, por lo que ante emergencias que requieran de esfuerzos físicos estas no podrían ayudar dentro de estos procedimientos, siendo los casos de traslado de pacientes a sus camas de hospitalización de serlo necesario. Siendo idealmente que exista un balance, con una mayoría mínimo, de personal del sexo masculino.

Igualmente, es de mencionar que no todo el personal médico se encuentra capacitado para el tratamiento de las áreas de cuidados intensivos, siendo que esta no existe en la actualidad, por lo que no cuentan con la sensibilidad necesaria para estos tipos de pacientes.

4.2.2. Método

La clínica San Juan de Dios, tiene un Recordatorio de la población como una clínica que atiende solo niños sin capacidad económica, por lo cual es necesario establecer planes de marketing para separarla de la Teletón y construir la marca Clínica San Juan de Dios. De la misma manera, el plan de marketing busca el ayudar en la difusión del plan de transición del tratamiento en pediatría por un enfoque en el tratamiento del público en general, de esta manera garantizando la funcionabilidad de la clínica, buscando que llegaran la mayor cantidad de pacientes, siendo estos los que favorecerán al sector económico de la clínica.

4.3. Conclusiones

Se puede concluir, luego de realizar una identificación de las causas problema principales y el poder determinarlas se realizó un extenso análisis causa-efecto haciendo uso de la herramienta de Ishikawa donde se puso énfasis en dos M; las cuales son Mano de obra y Método, debido al modelo de organización que cuenta la Clínica.

Tomando en cuenta al personal calificado, la clínica busca brindar el mejor servicio dentro de la atención al público dentro del sector salud, de esta manera pudiendo evidenciarse la importancia de estas áreas en específico, contando con el apartado de las operaciones que puedan ser monitoreadas de ser posible.

Capítulo V: Alternativas de Solución

En el siguiente capítulo se enfocará en plantear las alternativas que busquen el erradicar el problema principal. Para estos se buscará enfocarse en los diferentes factores que son considerados dentro de la causa raíz, siendo que se propondrá la implementación de medidas que mejoren el proceso de transición de la atención pediátrica a la del público en general, siendo necesario en especial la implementación de un área de cuidados intensivos, necesaria para el tratamiento de los casos más graves que pudieran presentarse.

5.1. Alternativas de Solución Identificadas

5.1.1 Aumento de tarifas para alcanzar resultados óptimos operativamente

Se ha demostrado que, luego de la etapa de confinamiento social, la Clínica San Juan de Dios se encontró con una disminución dentro de los pacientes que recibía esto generando un déficit dentro de su aspecto económico; esto dando lugar a la transición de sus servicios brindados únicamente dentro del ámbito de la pediatría a la atención del público en general. Por lo que, para poder solventar los costos de abastecimiento de insumos y contratación de nuevo personal calificado, parece factible el aumentar las tarifas de diferentes procedimientos y costos de consulta de esta manera encontrando un equilibrio dentro de la transición existente y mantener la calidad del servicio del cuidado de la salud brindado.

Tabla 6 Estado de Resultados con Incremento de precios en la Clínica San Juan de Dios

	2022	2023	2024	2025	Aumento de precios
Hospitalización	6,947,989.65	7,027,353.64	4,586,456.51	10,258,158.40	12%
Ambulatorio	15,009,806.18	8,970,929.56	3,979,339.46	6,943,063.53	12%
Emergencia	51,875.50	1,544,451.91	224,617.75	722,030.40	5%
Medicina Física	5,092,491.11	1,679,172.05	4,679,527.44	8,996,438.56	10%
otros	9,881,401.87	5,540,394.51	6,321,442.10	12,329,112.82	
Total, ventas	36,983,564.30	24,762,301.66	19,791,383.26	39,248,803.71	
Costo de ventas	26,137,238.66	19,249,913.68	18,178,465.83	29,000,392.84	
Utilidad bruta	10,846,325.64	5,512,387.98	1,612,917.43	10,248,410.87	
Costos fijos	10,500,388.70	9,607,943.30	7,726,186.56	8,127,390.60	
Utilidad operativa	345,936.94	- 4,095,555.32	6,113,269.14	2,121,020.27	

5.1.2 Generar convenios con las escuelas y universidades de medicina y traer

profesionales especialistas y con experiencia

Ante la transición de atención pediátrica a atención al público en general se hace evidente el requerir contar con un nuevo personal que se encuentre enfocado en el tratamiento de enfermedades y el trato del público en general, dejando de contar con una actitud característica en la pediátrica la cual es mantener una actitud paternal, a una más humanitaria y general, lo que permita que el trato con los pacientes sea el adecuado que demuestre los niveles de calidad y profesionalismo que espera transmitir la nueva imagen de la clínica. Por lo cual, se busca el realizar convenios con las escuelas y universidades de medicina, de esta manera los graduados o aquellos estudiantes que busquen realizar sus prácticas profesionales o SECIGRA puedan aprender en el campo de atención de pacientes, siendo estos supervisados por un profesional especialista que garantice que el aprendizaje de estos sea el adecuado y permitiendo que se cuenten con un mayor número de personal dentro del área de atención médica. Los principales convenios buscados son con las universidades de mayor prestigio dentro del sector salud siendo estos la Universidad Peruano Cayetano Heredia, Universidad del Pacífico y la Universidad Mayor de San Marcos las principales prioridades.

5.1.3 Establecer un plan de marketing para cambiar posicionamiento de la Clínica

El objetivo fundamental de la campaña de marketing es el poder lograr que la toma de decisión de la transición de atención pediátrica al público en general cuente con un correcto conocimiento de los potenciales pacientes, para esto se debe enfocar en la prestación de servicios, siendo los productos, promoción atención y precio los principales aspectos a tomar en cuenta. Según Arana (2018), indico que un adecuado plan de marketing debe poder demostrar la calidad de atención al paciente que se espera brindar, siendo que esta debe afectar positivamente a la promoción de los servicios brindados por la clínica.

La campaña de marketing debe especificar la transacción hacia la atención al público en general mediante la demostración de calidad y de eficiencia de las nuevas contrataciones y diferentes áreas de atención dentro de la rama de medicina; por lo que se debe un especial enfoque al nivel de satisfacción que tengan los pacientes luego de sus interacciones con la clínica, logrando que una buena imagen referente a los servicios y esto provocando que exista una retroalimentación frente a los potenciales nuevos pacientes.

El garantizar la eficiencia de las campañas enfocadas en el área de marketing, es importante el poder hacer uso de los sistemas de información y comunicaciones, al ser estos decisivos en la integración de la información que sean una oportunidad dentro de la comunidad de pacientes dentro de la ejecución de procedimientos necesarios para aliviar las necesidades.

5.1.4. Ampliación de la infraestructura para aumentar la capacidad de atención de Medicina Física

El servicio de consultoría y procedimientos dentro de la Clínica San Juan de Dios es funcional a diferentes niveles, siendo que la estructura con la que se cuenta en la actualidad cuenta con una estructura vertical, donde todo se encuentra completamente distribuido en niveles, incluido el sótano donde puedan llevarse procedimientos como cirugía del día y terapias para el dolor. Este cimiento cuenta con áreas naturales en estado de preservación, el cual requiere mantenimiento y remodelación en conformidad con las normas del Ministerio de Vivienda, Construcción y saneamiento.

La importancia en la infraestructura dentro de un establecimiento enfocado en la atención medica requiere que este se encuentra acreditado para mantener más de cuatro niveles reglamentarios, esto se justifica en el poder contar con diferentes áreas enfocadas en el tratamiento especialmente en aquellas que cuenten con una mayor urgencia. De la misma manera es importa el poder contar con el espacio correspondiente para los equipos de alta

tecnología y que esto mejore el desempeño profesional al contar con la calidad de poder contar con un espacio propio.

Por lo cual, ante la transición hacia la atención al público en general, es de suma importancia el contar con una infraestructura más grande que pueda contener a la fuerte demanda correspondiente a la atención de pacientes de todas las edades, lo cual genera que los niveles de atención regulares se vean cuadruplicados, para lo cual se ha diseñado la siguiente estrategia.

Figura 8

Áreas contabilizadas / Estudios y remodelación



Tabla 7 *Áreas totales de la clínica según sus planos de ubicación*

Cuadro de Áreas (m²)		
Descripción	Nueva Parcial Construida	Total

sótano	0	0	4,948.81	20,637.30
primer piso	0	0	5,229.90	
segundo piso	0	0	4,826.57	
nivel intermedio	0	0	805.45	
tercer piso	0	0	4,826.57	

área techada M2				5,229.90
-----------------	--	--	--	----------

área libre M2				20,558.95
---------------	--	--	--	-----------

área del terreno M2.				25,385.51
----------------------	--	--	--	-----------

5.1.5. Implementar una sala de camas UCI

Finalmente, ante la apertura a la atención media a un mercado más público, es necesario que la clínica cuente con un área diseñada específicamente en el área de cuidados intensivos, siendo que esta es sumamente importante dentro de un establecimiento enfocado en la salud; puesto que ofrece el servicio especializado que tiene por finalidad el poder atender a los pacientes que se encuentren en un estado crítico y en riesgo momentáneo o continuo de perder la vida.

La transición del área pediátrica al público en general producirá que se den casos más variados que requieran la atención personalizada de los especialistas de la salud. Al ser mucho más común el poder tratar casos de pacientes que necesiten de un cuidado en especial enfocado en el combatir una enfermedad que pueda poner en peligro su vida. Además, dentro del contexto de pandemia en el cual aún persiste, el contar con un área cuidados intensivos, así como el uso de camas UCI se ha vuelto algo fundamental y que atrae la mirada de los

posibles pacientes antes de hacer su elección por hospitalizarse dentro del complejo de salud.

ante los requerimientos de implementación de nuevas camas UCI debemos contar con los

siguientes datos:

Tabla 8

Camas UCI requeridas enero octubre 2021 por la Clínica San Juan de Dios

Especialidades	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021	Julio 2021	Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021
Ortopedia	30	27	38	39	44	58	61	70	75	72
Ginecología	8	7	10	11	12	16	17	19	20	20
Otros	17	15	21	21	24	32	33	38	41	39
Total	55	49	69	70	80	105	110	127	136	130

El uso de camas uso atiente a los pacientes hospitalizados que presenten descompensación, siendo estas condiciones específicas que demuestran el estado de gravedad persistente en el que se cuenta el cliente, siendo necesario para tal caso su monitorizaron y tratamiento continuo. Es importante que al fijar la atención al público en general, se tomen en cuenta las necesidades básicas con las que cuente la población, siendo que el cuidado de la salud es un derecho fundamental de todas las personas y se encuentra protegido por el Estado.

Tomando esto en cuenta la implementación de camas UCI requiere una inversión de S/1,463,664.00 Soles, siendo el encargado de esta inversión el propio Estado.

5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

En la siguiente tabla, se puede observar la Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución, en la cual se buscará contemplar la revisión de las soluciones propuestas dependiendo de sus niveles de eficiencia, siendo necesario para esto el control de diferentes aspectos, siendo estos: a) el costo, (b) el beneficio, (c) la oportunidad, (d) el impacto, (e) el tiempo y (f) el riesgo, evaluando las interacciones de estos con el problema clave y determinando cual es la solución más relevante. Siendo que, en el caso a tratar, la solución principal es la implementación de un área enfocada al cuidado intensivo de sus pacientes logrando que el servicio brindado de cuidado de los usuarios cuente con la calidad que permita el crecimiento de la clínica.

Tabla 9*Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución*

Solución	Costo 15%	Beneficio 15%	Oportunidad 30%	Impacto 25%	Tiempo 15%	Subtotal	Riesgo	Total
Aumento de tarifas para alcanzar resultados óptimos operativamente.	7.5	8	7.5	8	6.5	7	20%	6.5
Generar convenios con las escuelas y universidades de medicina y traer profesionales especialistas y con experiencia.	8	7	6	5	6.5	6	15%	5.5
Establecer un plan de marketing para cambiar posicionamiento de la Clínica.	6	6	7.5	6	5	6.5	15%	6.5
Ampliación de la infraestructura para aumentar la capacidad de atención de Medicina Física.	6	6	7.5	6	5	6.5	15%	6.5
Implementar una sala de camas UCI	8	9	8	8	7.5	7.5	30%	7.5

5.3. Solución Propuesta

La solución propuesta ante la situación actual, después de los primeros años de pandemia, necesaria para Clínica San Juan de Dios se encuentra en su cambio de público objetivo, siendo esta transición del cambio de posicionamiento para el público en general atención exclusiva del área de pediatría, siendo esta solución la principal en buscar aumentar el nivel económico de la empresa, aumentando los precios de cada unidad de negocio.

Sin embargo, el hecho del cambio de la atención al público en general requiere una inversión en ampliar la infraestructura, así como una campaña de marketing para el cambio de posicionamiento de la clínica. Este cambio implica cambios, tanto en el número de

profesionales con los que contaría a futuro, siendo fundamental ante el aumento de la demanda que involucraría contar con diferentes tipos de clientes de variada edad y cubrir patologías que la clínica actualmente si puede atender, pero por desconocimiento la gente no acude a ella. De esta manera, se busca el mejorar el manejo del nivel administrativo, del precio que genere resultados positivos en sus cuatro líneas de negocio actuales, con un aumento de 12% en sus tarifas.

Tabla 10

Incremento de precios para tener resultados positivos en Utilidad Operativa

Línea de negocio	Aumento de precios
Hospitalización	12%
Ambulatorio	12%
Emergencia	5%
Medicina Física	10%

Por otro lado, en referencia a la atención netamente medica brindada a los pacientes, es fundamental el poder aumentar el número de especialistas, los cuales permitan el poder atender a el total de posibles nuevos pacientes. Para poder contar con nuevo personal, además de aquellos que cuenten con estudios previos, es fundamental que la clínica cuenta con convenios con universidades de prestigios enfocadas en el campo de la medicina, para poder contar personal en entrenamiento que busquen realizar sus prácticas o SECIGRA y al mismo tiempo pudiendo aprender mediante la experiencia en el campo.

Figura 9

Ventajas Competitivas de la Clínica San Juan de Dios



Capítulo VI: Plan de Implementación

En el siguiente capítulo, después de sugerir las alternativas de solución para poder suprimir la problemática principal, se buscará proponer el plan de implementación correspondiente, siendo que este debe ser realizado de manera progresiva. Estando implicado en una serie de acciones fundamentales para el mejorar los niveles de productividad y economía de la Clínica San Juan de Dios.

6.1. Actividades

6.1.1. Infraestructura.

La ampliación de la infraestructura ante la transición a la atención al público en general cuenta con una planificación concentrada en tres etapas, esto es una ampliación enfocada en el área de medicina y sobre todo en la rehabilitación física. En primer lugar, es necesario el hacer un análisis de la información actual, indicando que esto incluye la verificación y el análisis correspondiente, contando que existe un escenario de pandemia con menores medidas de restricción; de igual manera es importante realizar un análisis operacional que vaya ligado con el levantamiento fotográfico del plan métrico.

En segundo lugar, es importante el desarrollo de la propuesta conceptual de la nueva imagen arquitectónica que se busca implementar. y finalmente, se busca el aplicar la imagen del objetivo de la propuesta de intervención integrar al diseño de la clínica, el cual debe estar diseñado tanto en fachada como frontis y elabora el presupuesto de la obra. Finalmente, es importante el adecuar las nuevas áreas para la atención de los nuevos clientes, enfocándose en un área de rehabilitación física, necesaria para mantener el tratamiento adecuado a los clientes que lo necesiten.

6.1.2. Convenios.

Para implementar el plan de convenios con las universidades y escuelas más prestigiosas enfocadas en el área de la medicina, es fundamental primero el plantear el perfil de los postulantes que puedan ingresar a trabajar dentro de la clínica como practicantes profesionales, siendo que este debe estar conformado por un estudiante o bachiller que cuente con un total de conocimiento dentro del área específica en la cual se busca desarrollar profesionalmente, debe contar preferiblemente con experiencia previa y finalmente, debe estar dispuesto a aprender y a trabajar en equipo. Una vez definido este apartado, el siguiente

paso es identificar a las principales escuelas y universidades que se encuentren enfocados en el área de medicina, cuales cuentan con mayor prestigio, de esta manera pudiendo definir la calidad del nuevo personal a entrar a trabajar y buscar que estos cuenten con niveles de profesionalismo y calidad. Por cuestiones de prestigio, primeramente, se tiene en mente el realizar convenios con la Universidad Peruana Cayetano Heredia y la Universidad Mayor de San Marcos, dando una prioridad al personal que provenga de estas y enfocando la planificación de campañas de publicidad también enfocadas.

6.1.3. Marketing.

Las campañas de marketing cuentan con el objetivo fundamental de dar a conocer a los futuros usuarios la existencia de los tratamiento y procedimientos propuestos por la clínica; en el caso especial el informar de la transición de la atención pediátrica a la atención al público en general es fundamental que se cuente con una planificación de publicidad, siendo importante el hacer conocer al público que pueden tratar sus dolencias y enfermedades en general en la clínica. Por lo cual, las campañas de marketing deben estar previamente preparadas y enfocadas en los medios de comunicación, siendo que se encuentra en una era digitalizada, haciendo uso de estos el mensaje de la presentación de la clínica llegara al mayor número de personas posibles.

Tabla 11 *Detalle del presupuesto del marketing*

Plan de Marketing	Monto Mes	Monto Anual
Crear un plan de descuento dentro de las consultas a pacientes regulares, incluida una campaña para distribuir la información.	25,000	25,000
Implementar el mejorar el área de atención al cliente- requiriendo una contratación de nuevo personal.	18,000	18,000
Contratar influencer con más de 150,000 seguidores.	20,000	100,000

Implementar servicios de rehabilitación física para los usuarios que lo necesiten, generando un mejor monitoreo dentro de su - - recuperación.		
Establecer una política enfocada en monitorear los tiempos de espera - - para la atención de pacientes		
Desarrollo de encuestas para medir los niveles de satisfacción de los - - nuevos clientes		
Lanzar campañas de comunicación de los beneficios y tipos de procedimientos ofrecidos por la clínica.	20,000	120,000
Ejecutar campañas publicitarias mediante el uso de redes sociales	12,000	144,000
Contratar Community manager para las redes sociales por cinco meses	10,000	50,000
Total	105,000	457,000

Medios Pagados. Son anuncios de pago en diferentes plataformas digitales (Facebook, Instagram, Tik Tok y Google Ads) que se realizaran de frecuencia anual, además de la contratación de *influencers* y ciclistas reconocidos para la promoción del aplicativo los primeros cinco años. el cual va enfocado directamente a nuestro segmento de cliente, a través de anuncios publicitarios en las principales redes sociales de YouTube, Instagram y Facebook con duración de 20 a 35 segundos por publicidad con un costo de S/22,000 Soles entre la campaña y el *community manager*. Además de contratar a influencers locales con el rango de 150 mil a 250 mil seguidores en sus distintas redes sociales, el costo promedio de S/20,000 Soles por cinco meses, los cuales estarán alineados a nuestra propuesta de negocio.

6.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

6.2.1. Plan de implementación

Tomando en cuenta lo descrito de acuerdo con el plan de implementación de las propuestas en cuanto a la solución sugerida que pueda contar con un lapso para actividades previas, de esta forma detallando el tiempo de ejecución de cada acción pertinente antes de

terminada la transición de la atención por parte de la clínica a pacientes del público en general y no únicamente en el ámbito de la pediatría.

En la actualidad, aún existe el estado de emergencia sanitaria y económica, esto provocada desde la aparición de la pandemia provocada por el Covid-19, por lo cual la implementación de estas nuevas medidas por parte de la clínica San Juan de Dios cuenta con ciertos riesgos dentro del manejo de probabilidades. Esto se refleja en al realizar la convocatoria correspondiente a las escuelas y universidades enfocadas en el ámbito de la medicina, no todas cuentan con atención presencial debido a las medidas de confinamiento, por lo que la mayoría de los alumnos no cuentan con la experiencia suficientes, enfocándose solo el conocimiento de los procedimientos en papel. De la misma manera, en el caso del aumento de infraestructura, es necesario que la planificaron de la obra cuente con todos los reportes de seguridad necesarios, en cuanto al aumento de la infraestructura, es necesario que su construcción no influya de manera negativa en los pacientes que ya se encuentren hospitalizados dentro de la clínica.

6.2.2. Presupuesto

Al hablar de presupuesto, Westerfield (2018) indica que se refiere al proceso de planificación y administración de los recursos económicos, los cuales son necesarios para llevar a cabo las inversiones necesarias a largo plazo dentro de una organización. Conforme a esto, y tomando en cuenta la situación actual en la que se encuentra la Clínica San Juan de Dios, al recalcar que la misma no es una organización con fines de lucro y que la mayoría de los problemas de financiamiento sostenibles son representados por el Estado, siendo la alternativa a la solución al problema la implementación de un aumento en las tarifas estándar que demuestren el cambio y aumento de pacientes esperados.

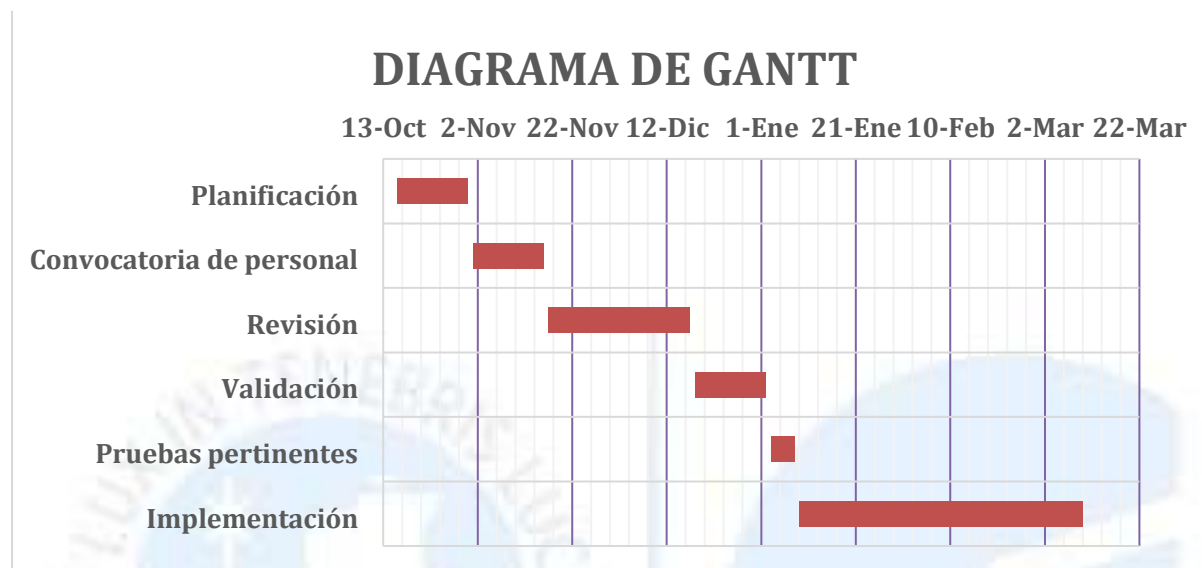
De igual forma, se espera poder contar con una serie de convenios con las principales escuelas y universidades enfocadas en el sector salud, esto proporcionara el personal

temporal necesario para la ejecución de manera correcta de transición hacia la atención al público en general.

6.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

En cuanto a los factores esenciales para el éxito de la implementación, se puede identificar que para hacer viable las soluciones propuestas se debe tomar en consideración los siguientes factores:

- El contar con el presupuesto correspondiente por parte del Estado, el cual permita la transacción del área de atención pediátrica a un mercado más extenso como lo es la atención del público en general. De igual manera, el contar con presupuesto permite que se pueda contar con un total de abastecimiento dentro de insumos y materiales necesarios para llevar a cabo los procedimientos con la calidad esperada por la calidad de la clínica.
- Contar con un plan de transición hacia el público en general, se debe buscar contar con un mayor número de personal encargado en la atención tanto medica como administrativa; esto tomando en cuenta al gran aumento de demanda por los servicios de la clínica al aumentar el número de su cliente en al menos el doble.
- Es fundamental que se cumpla con la planificación de la implementación de manera ordenada, donde se tomen los tiempos necesarios para cumplir cada apartado siendo cada uno fundamental incluyendo el área de implementación de marketing y de planificación de contratación de nuevo personal necesario.

Figura 10*Diagrama de Gantt***Tabla 12***Detalle de diagrama de Gantt*

Actividades	Fecha Inicio	Duración días	Fecha fin
Planificación	16-Oct	15	31-Oct
Convocatoria de personal	1-Nov	15	16-Nov
Revisión	16-Nov	30	16-Dic
Validación	16-Dic	15	31-Dic
Pruebas pertinentes	1-Ene	5	6-Ene
Implementación	7-Ene	60	7-Mar

Inicio Proyecto	16/10/2022
Fin Proyecto	7/03/2023

6.4. Plan de operaciones

Para poder realizar las operaciones de implementación, es necesario el poder identificar los modelos alternativos de atención al cliente, permitiendo la expansión de la capacidad de la red de atención integrada dentro de los servicios de salud, especificando las diversas áreas de especialidad correspondiente, busca el no sobrepasar el techo asistencial y no agotando los recursos. De la misma manera se busca la implementación de áreas enfocadas en la rehabilitación física de los pacientes, necesaria para aquellos tratamientos posteriores a operaciones graves que permitan la total recuperación del paciente como un servicio extra a su hospitalización.

6.4.1. Ámbito y alcance:

El plan cuenta con el objetivo de implementación de la nueva unidad de cuidados intensivos dentro de la Clínica San Juan de Dios. Contando con una ampliación con una previa planificación que se evidencia en la reestructuración de está enfocándose en la atención hacia los pacientes siendo estos ciudadanos, familiares y profesionales en su conjunto.

Periodo: El plan tiene un horizonte temporal de 1.5 años, con vigencia desde el año 2021 al año 2023.

6.4.2. Actividades preoperativas, operativas y posoperativas

No se cuentan con actividades preoperativas y posoperativas. Enfocándose en la implementación de la nueva área de atención a los pacientes enfocándose en la transición de la atención pediátrica a la atención de un público en general.

6.4.3. Recursos requeridos

Los recursos requeridos para este proyecto constan de recursos humanos, equipamiento médico, infraestructura, mantenimiento, entre otros. Los recursos humanos se subdividen en personal médico, enfermeras y técnicos de enfermería, dichos recursos están en base a la norma técnica de los servicios de cuidados intensivos e intermedios RM 489-2005-MINSA.

- a) Médico intensivista: Que puede estar a cargo hasta de 6 pacientes y lo apoyan 3 enfermeras y dos técnicos en enfermería.
- b) Enfermeros y técnicos: Son los profesionales técnicos encargados de asistir y colaborar en las labores designadas por el médico para el cuidado de los pacientes.
- c) Personal Administrativo: Son todas aquellas entidades que intervienen para el correcto funcionamiento de la clínica, entre los cuales se tiene: Desde el director general hasta el personal encargado de la atención en citas.

Dentro de los recursos referidos a equipamiento médico, infraestructura, mantenimiento, esto de acuerdo con la norma técnica de los servicios de cuidados intensivos e intermedios RM 489-2005- MINSA. Los recursos físicos con los que contará la clínica, tales como computadoras, equipos de medicina, ambulancias, ampliación de la infraestructura, dicha infraestructura abarca la implementación de la zona negra, gris, blanca entre otras, las cuales tendrán un protocolo de bioseguridad y rigidez del acceso a las áreas de UCI.

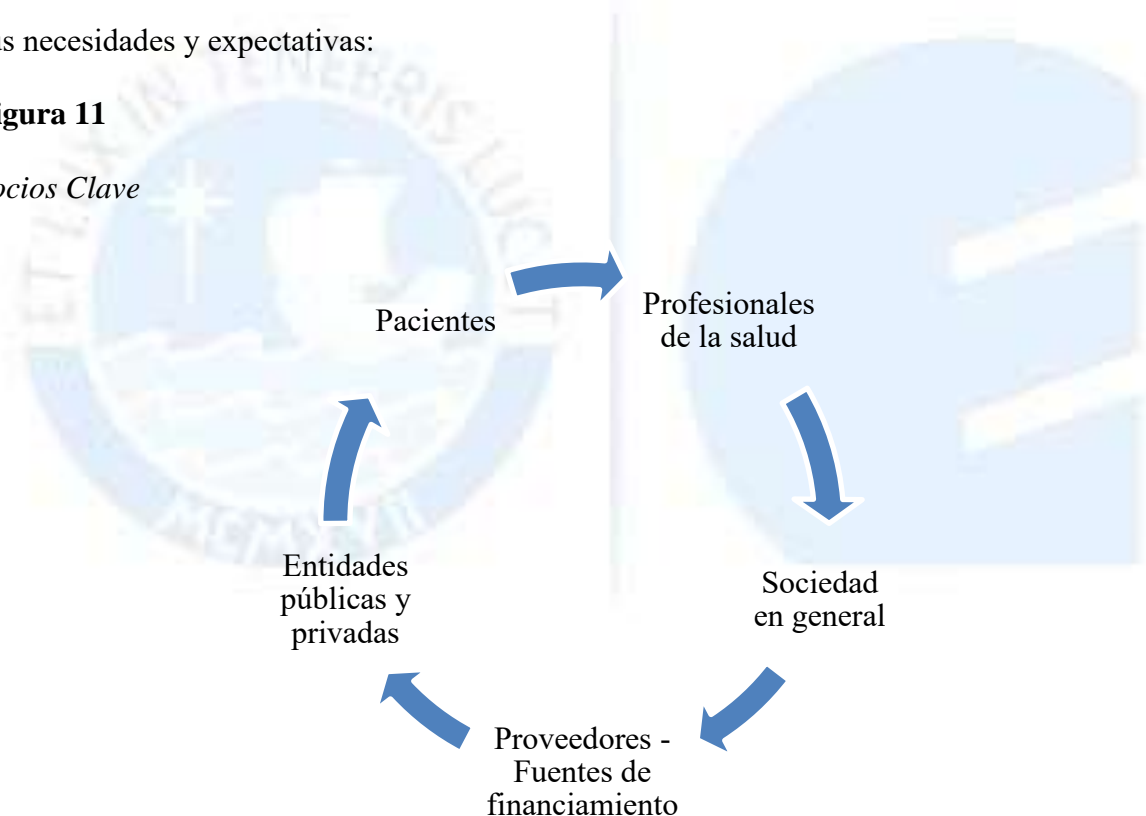
Para este análisis se considera como único activo fijo a las camas designadas para la hospitalización y atención de los pacientes, los cuales se describen de la manera siguiente, dicha lista hace referencia a la implementación correspondiente al año 2022 (cuatro camas adicionales).

6.4.4. Socios claves

Para la orientación estratégica se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés de nuestra organización y los factores y realidades condicionantes de nuestro entorno. Este plan se orienta hacia nuestros grupos de interés intentando responder a sus necesidades y expectativas:

Figura 11

Socios Clave



6.5. Plan financiero

6.5.1. Estimación de la inversión

Ante el plan de transición de cambio de una atención enfocada en el sector pediátrico a la atención del público en general, se debe seguir una estructura específica de guías y

recomendaciones en costos. Para lo cual es importante el monitoreo de los indicadores clínicos, los cuales muestran la existencia de indecencias que puedan ser perjudiciales para el crecimiento de la clínica. De acuerdo, con la estimación de la inversión total se deben tomar en cuenta los factores que permitan la correcta implementación de una nueva infraestructura, enfocada en suplir a la nueva demanda de pacientes referente al público general, y como contar con un área enfocada en la rehabilitación física y en los cuidados intensivos tomándose en cuenta sus beneficios.

Siendo en primer lugar, el contar con un menor tiempo dentro de la estadía hospitalaria, lo cual permitirá el poder programar de manera más ordenada a los pacientes, reduciendo la lista de espera por atención, lo que eventualmente generará que se movilicen más rápido liberando los consultorios y logrando atender al total de pacientes esperados en el día. De la misma manera, el contar con áreas determinadas para el tratamiento de diferentes especialidades dentro de la atención médica y el área de hospitalización, al contar con una mayor infraestructura se disminuirán las suspensiones y cancelaciones, contando con el espacio disponible para la atención del número de pacientes esperando. De esta manera, se genera un nivel de confianza y de calidad con el cliente, mejorando la experiencia del usuario ante los servicios brindados por la clínica.

6.5.2. Financiamiento

En cuanto a los niveles de proyección que cuenta la clínica ante la planificación de implementación de nuevas infraestructuras enfocadas en el poder atender al público en general, se buscó niveles de aumento en las tarifas para obtener una utilidad operativa positiva. Por lo cual, en cuanto al financiamiento sea aceptable por instituciones financieras del medio

6.5.3. Estados financieros proyectados

Inversión del Proyecto. De acuerdo con las proyecciones realizadas y las demandas de medicina física y de rehabilitación; la infraestructura más los equipos en el mercado queda determinada la inversión necesaria según aparece en Tabla 13.

Tabla 13 *Inversión en Infraestructura*

	Área Total Construida	Área de Intervención	Costo M2	Total, US\$
Sótano	4,949	1,674	1,200	2,008,800
Piso 1	5,230	4,696	1,200	5,635,200
Piso 2	4,827	4,552	1,200	5,462,400
Nivel Intermedio	805	800	1,200	960,000
Piso 3	4,827	3,807	1,200	4,568,400
Total, Área Construida	20,637	15,529		18,634,800

El escenario planteado es conservador, se considera un crecimiento equilibrado garantizando un servicio óptimo y rápido ante el requerimiento de los clientes. La inversión inicial es de S/ 74,539,200 Soles (\$18'634,800 dólares) la cual será cubierta en un 60% por la Clínica y el 40% financiado por endeudamiento que determinó un WACC de 11.63%. El proyecto.

**Tabla
14**

Indicadores Financieros

Indicador	Valor
WACC	11.63%
VAN	10,023,081.58
Financiero	
TIR	15.84%
Financiero	

Finalmente se obtuvieron los indicadores financieros que sostienen la viabilidad financiera del Business Consulting para 10 años de análisis de los estados financieros proyectados. Asimismo, se determinó que no sea posible lograr las proyecciones necesarias para la viabilidad por lo que se generó un análisis estocástico mediante el uso de simulación por Montecarlo

15

Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado a 10 años

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Ventas	36,248,804	43,865,150	49,351,790	54,149,067	62,101,888	69,323,984	77,110,075	86,711,829	97,602,872	109,981,998	
Hospitalización	18,258,158	21,489,137	23,267,834	24,411,974	27,141,411	29,562,622	31,747,016	34,549,068	39,231,428	42,466,143	
Ambulatorio	9,943,064	11,776,231	13,409,379	15,754,504	17,925,045	20,563,802	24,448,372	28,615,628	32,107,972	39,974,168	
Emergencia	1,722,030	2,758,132	3,496,039	4,135,840	4,877,632	5,965,396	7,061,935	8,868,129	11,284,942	12,413,436	
Medicina Física	3,996,439	4,896,082	5,585,691	5,974,260	7,171,686	7,747,439	8,419,554	8,732,487	9,037,361	9,992,965	
otros	2,329,113	2,945,568	3,592,847	3,872,489	4,986,114	5,484,725	5,433,198	5,946,517	5,941,169	5,135,286	
Costo de venta	-23,199,235	-28,073,696	-31,585,146	-34,655,403	-39,745,208	-44,367,350	-49,350,448	-55,495,571	-62,465,838	-70,388,479	
Utilidad Bruta	13,049,569	15,791,454	17,766,644	19,493,664	22,356,680	24,956,634	27,759,627	31,216,258	35,137,034	39,593,519	
Gastos generales y administrativos	-5,437,321	-6,579,773	-7,402,769	-8,122,360	-9,315,283	-10,398,598	-11,566,511	-13,006,774	-14,640,431	-16,497,300	
Depreciación	-832,000	-4,279,438	-4,279,438	-4,279,438	-4,279,438	-4,279,438	-4,279,438	-4,279,438	-4,279,438	-4,279,438	
Utilidad antes de impuestos	6,780,249	4,932,244	6,084,438	7,091,866	8,761,958	10,278,599	11,913,678	13,930,046	16,217,165	18,816,782	
Impuesto a la Renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Utilidad Neta	6,780,249	4,932,244	6,084,438	7,091,866	8,761,958	10,278,599	11,913,678	13,930,046	16,217,165	18,816,782	

Tabla

[OFFICIAL]

65

16

Flujo de Caja proyectado a 10 años

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta		6,780,249	4,932,244	6,084,438	7,091,866	8,761,958	10,278,599	11,913,678	13,930,046	16,217,165	18,816,782
Depreciación		832,000	4,279,438	4,279,438	4,279,438	4,279,438	4,279,438	4,279,438	4,279,438	4,279,438	4,279,438
Inversión	-68,948,760										
Flujo Neto Económico	- 68,948,760	7,612,249	9,211,682	10,363,876	11,371,304	13,041,396	14,558,037	16,193,116	18,209,484	20,496,603	23,096,220
Deuda	27,579,504										
Interés		-2,125,953	-1,970,744	-1,802,731	-1,620,856	-1,423,977	-1,210,856	-980,152	-730,415	-460,074	-167,430
Amortización		-1,881,316	-2,036,525	-2,204,538	-2,386,413	-2,583,292	-2,796,413	-3,027,117	-3,276,855	-3,547,195	-3,839,839
Flujo Neto Económico	- 41,369,256	3,604,980	5,204,412	6,356,607	7,364,035	9,034,127	10,550,767	12,185,847	14,202,215	16,489,334	19,088,950

Tabla

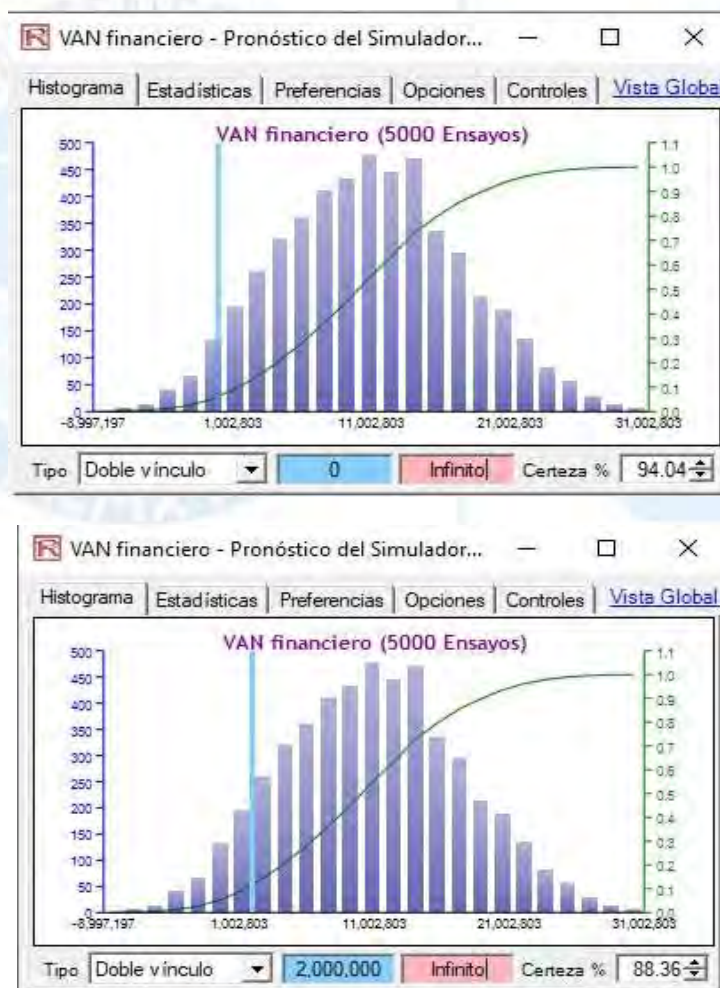


6.5.4. Análisis de indicadores de rentabilidad

Del flujo de caja presentado para los escenarios simulados, se obtienen los principales indicadores de rentabilidad que muestran el horizonte del negocio bajo premisas de media y desviación estándar. Estos resultados se pueden encontrar en las figuras 12 y 13. Para fines de cálculo de esta propuesta de negocio se evalúan los indicadores de VAN, TIR en base a 5000 ensayos.

Figura 12

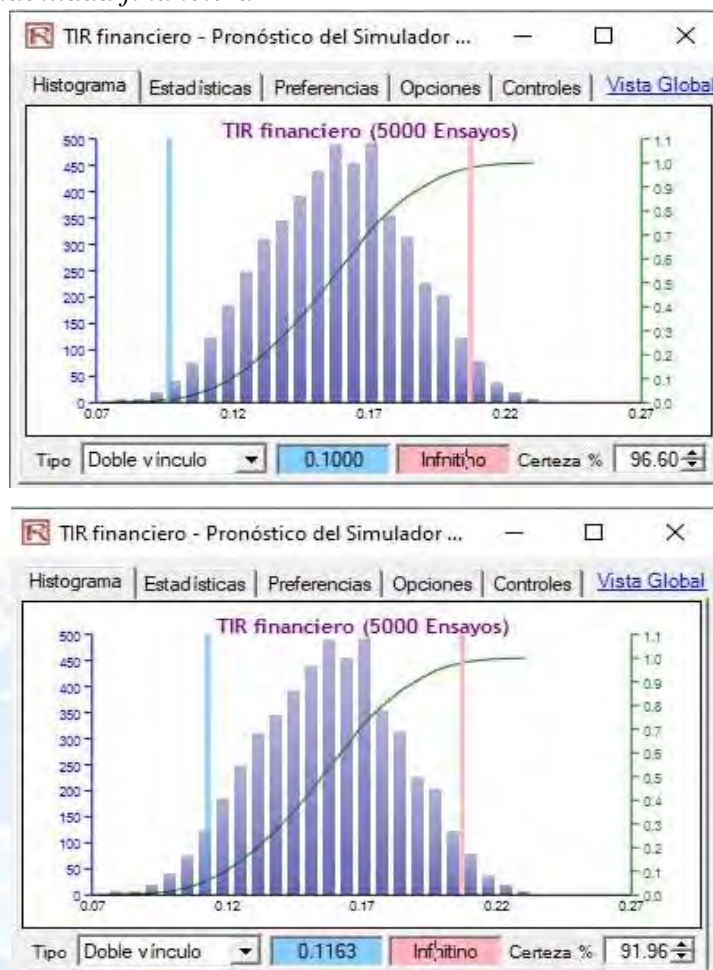
Solución de Viabilidad financiera-VAN



$VAN > 0 = 0.94$ de probabilidad

$VAN > 2M = 0.88$ de probabilidad

$VAN > 5M = 0.76$ de probabilidad

Figura 13*Solución de Viabilidad financiera-TIR*

TIR > 10.0% = 0.96 de probabilidad

TIR > 11.6% = 0.92 de probabilidad

6.5.5 Análisis del costo de retención al cliente CAC / LTV

Al hablar de LTV-Valor de tiempo de vida (a veces también llamado CLV por Valor de tiempo de vida del cliente o CLTV por Valor de tiempo de vida del cliente) se refiere al valor que se le da a un cliente durante la vida de la empresa. En otras palabras, mientras más tiempo se encuentre afiliado el cliente, es más probable que no compre a lo largo de la relación, por lo que tienden a ser más valiosos con el tiempo.

Tabla 17*Cálculo del CAC*

Presupuesto de marketing			Cientes nuevos
Año			
1	S/	85,000.00	72324
2	S/	42,500.00	79558
3	S/	42,500.00	87514
4	S/	42,500.00	96266
5	S/	42,500.00	105894

Año		Presupuesto de marketing	Cantidad de clientes nuevo
1	S/	228,512.00	1213
2	S/	277,239.00	1394
3	S/	293,686.00	1576
4	S/	284,502.00	1758
5	S/	302,377.00	1940
	S/	1,386,316.00	7881

CAC	S/ 175.91
Traer cada cliente nuevo te va a costar	
S/.175.91	

LTV está estrechamente vinculado con conceptos tales como el Up Sell y Cross Sell, porque nuestros clientes solo aumentarán su LTV cuando consigamos que nos compren dentro del total de su relación con la empresa (teniendo que trabajar duro para que LTV sea lo más alto posible). CAC está estrechamente relacionado con otro concepto.

Tabla 18

Cientes Totales	Cientes retenidos	Ingresos por ventas
147,850		S/ 11,489,137.41
242,472	181854	S/ 12,867,833.90
242,654	181991	S/ 14,411,973.96
242,836	182127	S/ 16,141,410.84
243,018	182264	S/ 18,562,622.47
223766		S/ 73,472,978.58

Cálculo del LTV

LTV	S/ 328.35
Cada cliente en promedio te va a dejar S/ 328.35	

Costo de Adquisición de Clientes - CAC, se fundamenta en el costo de atraer clientes, basándose en una formula enfocada en conocer los costos dentro del apartado de marketing y la publicidad de ventas, estando estos divididos por el número de nuevos clientes que adquirimos. Normalmente nos cuesta mucho captar clientes, pero si los mantenemos mucho tiempo (LTV), podemos asumir un cierto coste de captación (tenemos que intentar mantener el CAC lo más bajo posible) porque con el tiempo nos recuperamos. Por cada 176 soles que me gasto por cliente me retorna 330 soles por ventas. La campaña de marketing es eficiente porque tiene un rendimiento muy superior por cada sol que invierto me devuelve 2 Soles

LTV S/ 328.35 2 CAC S/ 175.91 1



Capítulo VII: Resultados Esperados

7.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación

De acuerdo con las iniciativas buscadas en la implementación el realizar la transición del área de pediatría de acuerdo con la atención del público en general; esto sugerido por el Business Consulting buscando el preparar un cambio del modelo de la Clínica San Juan de Dios. De esta manera, se espera que estas medidas produzcan un impacto operativo, económico y mejore la imagen en general de la clínica a ojos de sus futuros pacientes.

En primer lugar, se espera que las medidas puedan aumentar la productividad dentro de los médicos encargados en el área de atención médica, buscando la implementación de nuevo personal incluyendo a cirujanos, anesthesiólogos, enfermeros y médicos especializados en diferentes áreas que puedan suplir las necesidades que cuenten los pacientes. Siendo necesario en el caso de los ingresantes miembros de las escuelas y universidades enfocadas en la medicina cuenten con un entrenamiento y capacitación adecuada en las técnicas del cuidado de pacientes buscando que estos cumplan con su crecimiento profesional y puedan integrarse de manera correcta dentro del mercado laboral de médicos especialistas.

En segundo lugar, la transición a la atención del público en general, genera una demanda que requerirá un aumento en el presupuesto que en su mayoría de casos cumplía exactamente con los requisitos pedidos por la clínica, para evitar problemas de desabastecimiento de insumos y cumplir con los pagos necesarios a tiempo se busca la implementación de un aumento dentro de las tarifas tanto en las consultas como en los procedimientos, esto buscara generar un balance dentro de los nuevos pacientes y la infraestructura necesaria para poder atenderlos.

Finalmente, se busca que la implementación sea introducida de manera ordenada mediante un sistema de planificación que permita cumplir con los enunciados anteriores

cumpliendo con plazos de tiempo pertinentes, evitando de esta manera generar incomodidad en los pacientes que ya se encuentren hospitalizados y en los que busquen encontrar citas para sus malestares. Dentro de esta planificación, se debe tomar en cuenta la importancia de mejorar la infraestructura para aumentar la cantidad de pacientes que se atienden por día; y la implementación de un área dedicada a los cuidados intensivos, siendo esto necesario para mejorar los niveles de calidad del monitoreo de los pacientes que salgan de operaciones y de igual manera aquellos que se encuentren en situaciones de gravedad. De la misma manera, para lograr una mejor atención a los nuevos pacientes, es fundamental el implementar un área enfocada en la rehabilitación física, yendo de la mano con las necesidades el poder contar con un área de cuidados intensivos, el contar con un área de rehabilitación permite a los pacientes después de participar de alguna operación o después de algún accidente, puedan mejorar sus niveles de recuperación ayudados por el personal capacitado. Se espera que este proceso de implementación se cumpla en un lapso de 180 días, evitando de esta manera la existencia de cuellos de botella que entorpezcan el procedimiento.

7.2. Recuperación de la Inversión

Según Kaplan (1995), para contar con una perspectiva financiera es imprescindible el poder analizar el rendimiento sobre las inversiones y el valor añadido a la organización. En el caso en concreto, la inversión necesaria para poder mejorar a la Clínica San Juan de Dios es proveída completamente por el Estado, siendo que esta se encuentra dentro del sector de una organización sin fines de lucro; además, de que es el Estado quien se debe encargar de brindar la salud correspondiente a sus ciudadanos, siendo este un derecho constitucional.

De acuerdo con la transición como medida para conseguir nuevos clientes para generar más ingresos dentro de la planificación de la clínica cuenta con una modalidad rentable, si bien la inversión necesaria recaerá en el pago de los nuevos empleados y la

construcción del aumento de la infraestructura, esto se verá contrapuesto por el aumento de las tarifas en los costos de consultas y procedimientos. Por lo tanto, el hablar de la recuperación de la inversión es completamente aceptable y rentable dentro del plan de trabajo.



Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

- Mejorar el resultado operativo de la organización, incrementando las tarifas de los servicios de salud acorde al mercado y a través de una correcta implementación del plan de marketing.

- Desarrollar el plan maestro de infraestructura para la atención médica y rehabilitación, generando una mayor expectativa de prestación de salud para los pacientes.
- Desarrollar una marca corporativa de prestación de la salud privada como una clínica de alta complejidad.

8.2. Recomendaciones

- Ampliar la oferta médica de los servicios de mayor complejidad con los convenios y captación de los mejores médicos especialistas brindándoles tarifas con márgenes de participación competitivos al mercado y beneficios corporativos.
- El plan de marketing debe enfocarse a desarrollar al público de pago por bolsillo a través de Google ads, leads, etc.
- Siendo la OHSJD una organización de nivel internacional cuenta con los fondos necesarios para cubrir el proyecto, por lo que se recomienda que la inversión propia sea cubierta como mínima al 60%
- Implementar zonas de cuidados intensivos y rehabilitación física.
- Obtener acreditaciones nacionales e internacionales para garantizar la calidad y poder elevar los servicios de alta complejidad.
- Mantener la hospitalidad como un valor diferenciador en el sector salud.

Referencias

Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Obtenido de Resumen Informativo Semanal 9 de setiembre de 2021: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2021/resumen-informativo-2021-09-09.pdf>

CEPAL. (2021). Obtenido de Observatorio Covid-19 en América Latina y el Caribe:

<https://www.cepal.org/es/subtemas/covid-19>

CONCYTEC. (2021). Obtenido de Observatorio Covid-19. Publicaciones científicas sobre el Covid-19.: <http://covid19.concytec.gob.pe/>

El País. (2021). Obtenido de El presidente Pedro Castillo necesita superar las crisis de su Gobierno para recuperar la estabilidad política: <https://elpais.com/opinion/2021-08-22/incertidumbre-en-peru.html>

FONDECYT. (2021). Obtenido de Proyectos Especiales: Respuesta al Covid-19: <https://www.fondecyt.gob.pe/convocatorias/innovacion-y-transferenciatecnologica/proyectos-especiales-respuesta-al-covid-19>

Fondo Monetario Internacional. (2021). Obtenido de Perú: Declaración final de la misión de la Consulta del Artículo IV de 2021:

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/12/mcs021221-peru-staff-concludingstatement-of-the-2021-article-iv-mission>

Gobierno del Perú. (2021). Obtenido de Consultar si recibes el apoyo económico Yanapay: <https://www.gob.pe/14565-conoce-los-grupos-de-beneficiarios-y-las-modalidades-depago-del-yanapay>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Obtenido de Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Empresas, 2018:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3444629/Per%C3%BA%3A%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20en%20las%20Empresas.pdf>

Instituto Peruano de Economía. (2021). Obtenido de Inversión de Pandemia:

<https://www.ipe.org.pe/portal/inversion-de-pandemia-salud/>

Kaplan, E. (1995). *The usefulness of preoperative laboratory screening.* (JAMA, Ed.) New Jersey.

Ministerio De Economía y Finanzas. (2021). Obtenido de Inversión en ciencia, tecnología e innovación fundamental para el país:

https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7392&Itemid=101108&lang=es

MINSA. (2020). *El Perú salva la vida: Lineamientos y medidas de reforma del sector salud.* Obtenido de Consejo Nacional de Salud.

Santos Sánchez. (2009). *Transición del niño crónicamente enfermo desde las unidades pediátricas hasta las unidades de adultos. Dentro de Actas del XXIII Congreso Nacional de la Sociedad Española de Pediatría Extrahospitalaria y Atención Primaria.* (E. Ergon, Ed.) Oviedo.

Transparency International. (2021). Obtenido de El Índice de Percepción de la Corrupción

2021 revela que los niveles de corrupción se han estancado en los últimos diez años:

<https://www.transparency.org/es/press/2021-corruption-perceptions-index-pressrelease>

Westerfield, R. (2018). *Finanzas corporativas.* México: McGraw Hill Interamericana.

Zavalaga, M. (2020). *El Búho.* Obtenido de Coronavirus y realidad: los imposibles costos de internarse en una clínica privada: <https://elbuho.pe/2020/06/peru-coronavirus-y-lapobreza-los-imposibles-costos-en-una-clinica-privada/>