

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**REPORTE DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN PARA EL POLICLÍNICO DIVINO NIÑO**
**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Luis Enrique, Alpaca Zúñiga, DNI: 71576413

Catty Beatriz, Álvarez Mansilla, DNI: 71394900

José Arturo, Castillo Valencia, DNI: 29571299

Erick Manuel, Rodríguez Ordóñez, DNI: 41513284

ASESOR

Luciano Barcellos De Paula, CE: 001534456

ORCID 0000-0003-4249-0565 (<https://orcid.org/0000-0003-4249-0565>)

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldmann

Luciano Barcello De Paula

Lisa Annita Bunclark

Surco, Setiembre 2021

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros docentes por los conocimientos impartidos y de manera especial al Dr. Barcellos, nuestro asesor de tesis, quien nos orientó en cada etapa de la elaboración de este proyecto

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis con mucha gratitud a nuestras familias: padres, hijos y esposas quienes desde el hogar o el corazón nos inspiran a mejorar, superar las dificultades y seguir construyendo nuestros proyectos de vida.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo buscó realizar un análisis del desempeño interno y el contexto en el que se desarrolla el policlínico Divino Niño. En función de este análisis se identificaron problemas como: (a) el inadecuado uso de herramientas de gestión en la organización, (b) el insuficiente tiempo de la gerencia para tareas de planeación y administración estratégica, (c) la inadecuada estrategia comercial y (d) la falta de información oportuna para la toma de decisiones. Afrontar estos problemas desde una estrategia de sostenibilidad en el largo plazo permitiría implementar una estrategia que cree valor compartido para el policlínico y para sus stakeholders. Como resultado de la evaluación se propone un plan de mejora basado en un cambio de la estrategia organizacional el cual incluya también el uso del reporte de sostenibilidad GRI como herramienta para la gestión y seguimiento de este plan. Estos cambios propuestos están orientados a lograr que la empresa sea sostenible en el tiempo, mejore su estrategia y obtenga resultados evidenciables en un horizonte de dos años.

Abstract

This work seeks is an analysis of internal performance and the context in which Divino Niño Polyclinic is developed. This analysis revealed problems such as: (a) the inappropriate use of management tools in the organization, (b) the insufficient management time for strategic planning and administration tasks, (c) inadequate business strategy and (d) lack of timely information for decision-making. Addressing these problems from a long-term sustainability strategy would allow the implementation of a strategy that creates shared value for the polyclinic and its stakeholders. As a result of the evaluation, an improvement plan is proposed based on a change in the organizational strategy which will also include the use of the GRI sustainability report as a tool for managing and monitoring this plan. These proposed changes are aimed at making the company sustainable over time, improve its strategy and obtain evident results in a two-year horizon.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
1 CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1 Presentación General	1
1.2 Historia.....	2
1.3 Misión y Visión	2
1.4 Valores	3
1.5 Análisis de la Industria (Las cinco fuerzas de Porter)	4
1.5.1 Amenaza de nuevos entrantes.....	4
1.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	6
1.5.3 Poder de negociación de los consumidores	7
1.5.4 Amenaza de servicios sustitutos	8
1.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	8
1.5.6 Análisis de la metodología aplicada: las cinco fuerzas de Porter	9
1.6 Análisis Externo (PESTE).....	10
1.6.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	11
1.6.2 Fuerzas económicas y financieras.....	12
1.6.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas	17
1.6.4 Fuerzas tecnológicas y científicas.....	19
1.6.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	20
1.7 Evaluación de las Oportunidades y Amenazas de la organización	22
1.8 Análisis Interno (AMOFHIT).....	24
1.8.1 Administración y Gerencia.....	24
1.8.2 Marketing y ventas.....	28
1.8.3 Operaciones y logística	30

1.8.4	Finanzas y contabilidad.....	33
1.8.5	Recursos Humanos.....	36
1.8.6	Sistemas de información y comunicaciones.....	37
1.8.7	Tecnología, investigación y desarrollo.....	38
1.9	Evaluación de las Fortalezas y Debilidades de la organización.....	39
1.10	Conclusiones.....	42
2	CAPÍTULO II: PROBLEMA CLAVE	44
2.1	Problemas identificados en la empresa	44
2.2	Problema Clave.....	46
2.2.1	Sustancia.....	46
2.2.2	Ubicación.....	47
2.2.3	Propiedad.....	47
2.2.4	Magnitud.....	48
2.2.5	Perspectiva de tiempo.....	48
2.3	Conclusiones.....	49
3	CAPÍTULO III: REVISIÓN DE LA LITERATURA	50
3.1	Planeación Estratégica	50
3.2	Estandarización de procesos e implementación de Indicadores.....	52
3.3	Sistemas Integrados de Gestión.....	55
3.4	Sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo	58
3.5	Atención a los grupos de interés para lograr sostenibilidad.....	61
3.6	Conclusiones.....	62
4	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO.....	64
4.1	Análisis Cualitativo.....	64

4.1.1	Etapa del ciclo de vida de la empresa	64
4.1.2	Las 7's de McKinsey	65
4.1.3	Análisis de la implementación de los sistemas integrados como alternativa de gestión	70
4.1.4	Análisis de la implementación de los contenidos GRI en la empresa y la atención a las necesidades y expectativas de las partes interesadas	72
4.2	Análisis Cuantitativo.....	88
4.2.1	Análisis de la competencia	88
4.2.2	Análisis de la matriz de la posición y acción estratégica (MPEYEA).....	93
4.3	Conclusiones.....	98
5	CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA.....	100
5.1	Causas identificadas.....	100
5.1.1	Entorno	102
5.1.2	Gestión administrativa y estratégica de la empresa	103
5.1.3	Control de procesos y recursos	103
5.1.4	Situación actual de las personas.....	104
5.2	Conclusiones.....	105
6	CAPÍTULO VI: ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES EVALUADAS... 106	
6.1	Criterios de evaluación de las alternativas para resolver el problema.....	106
6.2	Alternativas para resolver el problema	107
6.2.1	Elaboración de una estrategia operativa y comercial para la empresa.....	107
6.2.2	Uso de estándares GRI y elaboración anual de reportes de Sostenibilidad108	
6.2.3	Mejora de las competencias directivas de los mandos medios.....	109
6.2.4	Implementar un ERP para una eficiente gestión de la información.....	109
6.2.5	Fortalecer y certificar el SIG de la empresa como alternativa de gestión.	111
6.3	Evaluación de las alternativas propuestas	111
7	CAPÍTULO VII: SOLUCIÓN PROPUESTA	114

8	CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y FACTORES DE ÉXITO CLAVE	116
8.1	Actividades.....	116
8.1.1	Fase I: Desarrollar una estrategia operativa y comercial	117
8.1.2	Fase II: Mejora de las competencias directivas de los mandos medios	121
8.1.3	Fase III: Implementar el reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión	121
8.2	Gráfico de implementación de Gantt.....	126
8.3	Factores de éxito clave.....	127
9	CAPÍTULO IX: RESULTADOS ESPERADOS	129
10	CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
10.1	Conclusiones.....	131
10.2	Recomendaciones	132
11	REFERENCIAS.....	134

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Presiones competitivas asociadas a la amenaza de la entrada de nuevos competidores</i>	5
Tabla 2 <i>Presiones competitivas del poder de negociación del proveedor</i>	6
Tabla 3 <i>Poder de negociación de los consumidores</i>	7
Tabla 4 <i>Presiones competitivas de otras empresas de la industria</i>	8
Tabla 5 <i>Crecimiento económico mundial</i>	13
Tabla 6 <i>Comportamiento de Oferta y Demanda Global Trimestral</i>	15
Tabla 7 <i>Población según sexo</i>	17
Tabla 8 <i>Oportunidades y amenazas del policlínico Divino Niño</i>	22
Tabla 9 <i>Matriz de evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	23
Tabla 10 <i>Estado de Resultados (2012-2014) en Soles de policlínico Divino Niño</i>	34
Tabla 11 <i>Análisis Vertical del Estado de Resultados (2012-2014) en porcentajes %</i>	34
Tabla 12 <i>Estado de Situación Financiera (2012-2014) en Soles</i>	35
Tabla 13 <i>Cantidad de colaboradores de policlínico Divino Niño</i>	37
Tabla 14 <i>Fortalezas y debilidades del policlínico Divino Niño</i>	40
Tabla 15 <i>Matriz de evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	41
Tabla 16 <i>Documentos relacionados a la estandarización de procesos</i>	67
Tabla 17 <i>Explicación del tema material indicado en el Reporte de Sostenibilidad 2018</i>	73
Tabla 18 <i>Evaluación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</i>	75
Tabla 19 <i>Evaluación del Criterio de Influencia de los grupos de interés</i>	77
Tabla 20 <i>Evaluación del Criterio de Dependencia de los grupos de interés</i>	78
Tabla 21 <i>Evaluación del Criterio de Tensión de los grupos de interés</i>	78
Tabla 22 <i>Evaluación del Criterio de Responsabilidad de los grupos de interés</i>	79
Tabla 23 <i>Puntaje total de los criterios de evaluación</i>	80

Tabla 24 <i>Priorización de los Grupos de Interés del policlínico Divino Niño</i>	80
Tabla 25 <i>Contenidos de la serie 100 y 200 GRI incluidos en el Reporte de Sostenibilidad del policlínico Divino Niño 2018</i>	82
Tabla 26 <i>Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos económicos</i>	83
Tabla 27 <i>Contenidos de la serie 300 y 400 GRI incluidos en el Reporte de Sostenibilidad del policlínico Divino Niño 2018</i>	84
Tabla 28 <i>Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos ambientales</i>	85
Tabla 29 <i>Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos sociales</i>	86
Tabla 30 <i>Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos en materia de relación con el cliente</i>	87
Tabla 31 <i>Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos en la formación y enseñanza</i>	88
Tabla 32 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	90
Tabla 33 <i>Calificación de las variables de los ejes de la matriz PEYEA</i>	94
Tabla 34 <i>Escala para la calificación de las alternativas de solución</i>	106
Tabla 35 <i>Alternativas de solución propuestas</i>	113
Tabla 36 <i>Objetivos estratégicos para mejorar la fortaleza interna de la organización</i>	117
Tabla 37 <i>Aspectos clave para una estrategia comercial exitosa en servicios de salud</i>	118
Tabla 38 <i>VARIABLES QUE DETERMINAN LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD</i>	119
Tabla 39 <i>Evaluación de la eficiencia en el uso de los recursos de cada proceso</i>	120
Tabla 40 <i>Estándares GRI propuestos como herramientas de gestión</i>	122
Tabla 41 <i>Costos estimados para la implementación</i>	128

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Valores del policlínico Divino Niño.....	3
<i>Figura 2.</i> Interacción de Las Cinco Fuerzas de Porter en el policlínico Divino Niño.....	9
<i>Figura 3.</i> Inversión privada, 2019-2021	14
<i>Figura 4.</i> Organigrama Policlínico Divino Niño.....	26
<i>Figura 5.</i> Las 4P's del Marketing del policlínico Divino Niño.....	30
<i>Figura 6.</i> Mapa de ubicación de policlínico Divino Niño.	32
<i>Figura 7.</i> Mapa de Literatura.....	50
<i>Figura 8.</i> Matriz PEYEA policlínico Divino Niño.....	96
<i>Figura 9.</i> Fuentes de Ventajas competitivas y objetivos a largo plazo.....	97
<i>Figura 10.</i> Análisis de la causa Raíz del problema de un inadecuado uso de herramientas de gestión en el policlínico Divino Niño	101
<i>Figura 11.</i> Gráfico de implementación de Gantt.....	126

Capítulo I: Situación General de la Empresa

El primer capítulo de este trabajo abordará una revisión sobre la historia, las características y el contexto actual en el que se desarrolla el policlínico Divino Niño, dicho análisis se realizó a partir de: la entrevista con la Administración de la empresa y el análisis del Reporte de Sostenibilidad GRI preparado en el 2018. Este capítulo presenta la situación general del policlínico Divino Niño el cual se enmarca en: (a) la revisión de las cinco fuerzas planteadas por Porter (2008); (b) el análisis del contexto de la organización a través del modelo propuesto por D' Alessio (2008) que aborda la revisión de las fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales (PESTEL) que rodean a la empresa y el (c) ambiente interno de la organización a través de la revisión de áreas relevantes para la organización como son: la administración y gerencia, el marketing y la publicidad, las operaciones, los recursos humanos, el área de informática y comunicaciones y el desarrollo de la tecnología (AMOFHIT).

1.1 Presentación General

El policlínico Divino Niño es una empresa privada con 15 años en el mercado, provee servicios de atención integral en medicina y asesoría ocupacional enfocándose en clientes de empresas mineras, productivas y comerciales de la Macro Región Sur. La oferta de productos del policlínico se enfoca en: (a) exámenes médicos ocupacionales, (b) vigilancia médico ocupacional, (c) interconsultas, (d) servicio de ambulancia y (e) consultas externas posteriores a los exámenes ocupacionales. El producto principal que ofrece la empresa es el servicio de exámenes médicos ocupacionales para el cual el policlínico cuentan con pruebas de: (a) laboratorio, (b) audiometría, (c) rayos x, (d) espirometría, (e) prueba de esfuerzo, (f) psicosenometría, (g) vacunas y (h) un staff de médicos que atienden 19 especialidades.

Los servicios de evaluación médica ocupacional están principalmente orientados hacia clientes del sector minero e industrial en la región sur; sin embargo, también están capacitados para proveer este servicio a organizaciones del sector público y empresas: comerciales, financieras, sanitarias, educativas, de alimentos, construcción, entre otros. Estos servicios se proveen desde su única sede en la ciudad de Arequipa en donde presta sus servicios de evaluación médica ocupacional a clientes en Cusco, Moquegua, Puno, Tacna, Apurímac, Ica, Lima, Cajamarca, entre otros (Reporte de Sostenibilidad del policlínico Divino Niño, 2018).

1.2 Historia

El policlínico Divino Niño es una empresa privada fundada en el año 2005 por el Doctor Ángel Ojeda Cornejo con el objetivo de brindar servicios orientados a la atención preventiva de salud ocupacional. Fue constituida como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L). Posteriormente en el año 2007, abrió su primer local siendo una de las primeras organizaciones en brindar servicios de evaluación médica ocupacional en la región. En el año 2013, inauguró un local propio en la urbanización Primavera, en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero.

La gerencia está comprometida con el crecimiento de la empresa; para esto viene realizando importantes inversiones de capital desde el año 2019 para la mejora de la infraestructura y ampliación de las instalaciones, adquisición de nuevos equipos para diversas especialidades como: Odontología, Cardiología, diagnóstico por imágenes, Neumología, entre otras.

1.3 Misión y Visión

El policlínico Divino Niño tiene como misión organizacional brindar un servicio de salud que sea seguro, cálido y oportuno para sus pacientes; garantizando así el mejor trato y servicio a las personas que lo requieran. Para tal fin cuenta con personal altamente calificado y tecnología de vanguardia, así como un sólido compromiso con la mejora continua.

La visión del policlínico Divino Niño es: la de convertirse en la organización líder en el rubro de salud ocupacional en la Macro Región Sur. Además, busca posicionarse en el mercado regional por la calidad de los servicios que brinda y por la efectividad y calidez en su atención (Policlínico Divino Niño, 2018).

1.4 Valores

El policlínico Divino Niño ha definido como sus valores organizacionales a la: (a) responsabilidad, (b) honestidad, (c) respeto, (d) sensibilidad y (e) confianza; según se detalla en la Figura 1. Estos valores no pueden ser ajenos al servicio impartido ya que los profesionales de la salud de esta empresa se han comprometido con un trabajo que coloque el respeto y la calidez hacia sus pacientes como el centro de todas las actividades que realiza.

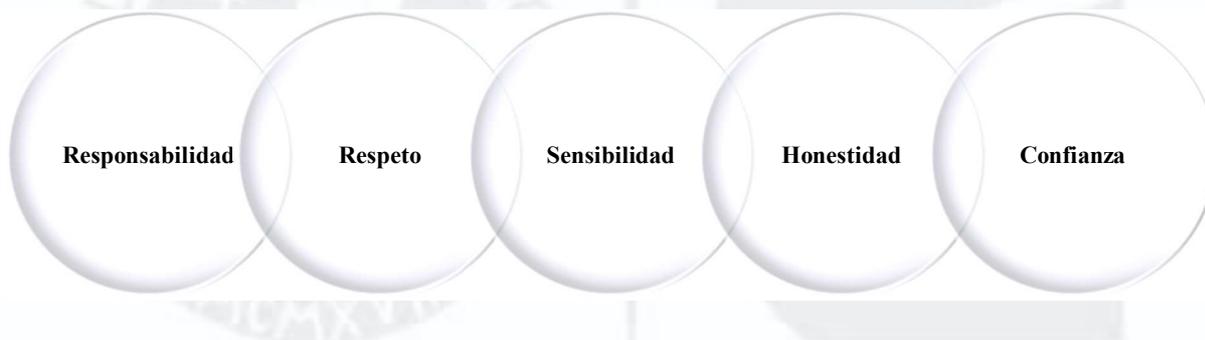


Figura 1. Valores del policlínico Divino Niño.

Nota. Tomado de los cinco valores del policlínico Divino Niño. Adaptado de Reporte de Sostenibilidad (p.11), policlínico Divino Niño, 2018.

Es importante resaltar que, si bien el policlínico ha definido los valores y principios de sus actividades; en realidad la organización aún no ha logrado articular y documentar como estos valores aportan a la calidad del servicio y su gestión.

1.5 Análisis de la Industria (Las cinco fuerzas de Porter)

Para Porter (2008), el análisis del entorno en el que se desarrolla una organización facilita la toma de conciencia de las fuerzas que la rodean, permite comprender mejor la estructura de su sector y orienta el desarrollo de una estrategia rentable y menos vulnerable a los ataques de los competidores. El análisis de estas fuerzas que afectan el entorno de la empresa debe incluir la: (a) rivalidad entre competidores existentes, (b) amenazas de nuevos entrantes, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores y (e) amenaza de servicios sustitutos. Con la finalidad de conocer las ventajas competitivas y oportunidades de mejora del policlínico Divino Niño se evaluaron las principales fuerzas que existen en la industria de los exámenes médicos ocupacionales. La información que se presenta a continuación se obtuvo de informes y documentos realizados por el policlínico Divino Niño, entes reguladores de los sectores relacionados a la organización y fuentes terciarias asociadas a los exámenes médico ocupacionales.

1.5.1 Amenaza de nuevos entrantes

Para las empresas en el rubro de la prestación de los servicios de evaluación médico ocupacional existen importantes barreras de entrada en el mercado entre las que destacan: el prestigio y adquisición de una cartera de clientes, el alto grado de inversión en infraestructura y equipos, así como las importantes restricciones gubernamentales que existen para este rubro.

Como se detalla en la Tabla 1, existe una baja amenaza proveniente del potencial de entrada de nuevos competidores en el mercado.

Tabla 1*Presiones competitivas asociadas a la amenaza de la entrada de Nuevos Competidores*

Presión competitiva	Descripción
Economías de Escala	En Arequipa a la fecha existen 23 empresas que prestan el servicio de evaluación médica ocupacional entre las que destacan: policlínico Divino Niño, SIGSO, policlínico San Gabriel, Aliviari, entre otras. Para las empresas en este rubro el prestigio y adquisición de una cartera de clientes genera un grado de economía de escala y facilita la cobertura de costos fijos como: planillas, inventarios, adquisición y mantenimiento de equipos, entre otros. Así también, el alto grado de inversión para la constitución y provisión de los servicios puede representar una importante barrera de entrada para los competidores.
Lealtad del Cliente	En el rubro de la evaluación médica ocupacional la fidelización se encuentra en el seguimiento personalizado de las necesidades del cliente que permiten responder y solucionar quejas, dudas o exigencias. En algunos casos los clientes piden realizar servicios de capacitación en: primeros auxilios, seguridad, riesgos psicosociales o también servicios alternativos como el apoyo del personal en las campañas de salud o eventos empresariales. Este valor agregado impide que marcas nuevas quiebren la lealtad de los clientes y dificultan el ingreso de nuevos competidores.
Apalancamiento financiero	Otra importante barrera para el ingreso de nuevos competidores es el nivel de inversión para la compra de equipos. La prestación del servicio de evaluación médico ocupacional requiere una importante inversión para la compra de equipos especializados, así como la acreditación de que estos cumplen las distintas normativas, obtener los permisos necesarios de funcionamiento, certificaciones y acreditaciones, entre otros.
Políticas gubernamentales restrictivas	Los establecimientos de salud se encuentran regulados por las siguientes leyes: (a) Ley General de Salud N° 26842 que promueve el aseguramiento de la salud ante contingencias que puedan afectar la salud y garantiza la libre elección de sistemas previsionales y (b) la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783 junto con su modificatoria de ley N° 30222, D.S. 006 – 2014, R.M. 312 – 2011/004 – 2014/ 571 – 2014/ 312 - 2011 que promueve la cultura de prevención de riesgos laborales.

Nota. Análisis realizado en base a información del Reporte de Sostenibilidad, policlínico Divino Niño, (2018) y la entrevista con la alta dirección.

1.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Como se detalla en la Tabla 2, en el caso del servicio de evaluación médico ocupacional, los proveedores tienen un bajo poder de negociación porque la amplia oferta de empresas proveedoras fomenta la competencia y permite que se elija aquellas que proveen los mejores servicios.

Tabla 2

Presiones competitivas del poder de negociación del proveedor

Presión competitiva	Descripción
Diferenciación del producto	En el rubro de la evaluación médica ocupacional las empresas requieren insumos de: (a) proveedores de reactivos de laboratorio, (b) proveedores de placas radiográficas y (c) proveedores de útiles de oficina, entre otros. La importante oferta de proveedores en estos rubros permite elegir a las entidades que se diferencien por la calidad ofrecida u otras condiciones.
Cantidad de empresas proveedoras	En el mercado nacional existen numerosos proveedores de centros de salud quienes trabajan bajo normativas legales y que poseen prestigio empresarial. Entre las entidades proveedoras con las que trabaja la empresa destacan: Biomet Perú SAC, JAMPAK S.A.C., Sociedad Médica Homeopática del Perú, Ray Service y distintas entidades distribuidoras de material de oficina.
Aprovisionamiento	Es una práctica común en este rubro que las adquisiciones estén bajo el control de un comité el cual es responsable de negociar el mejor costo y condiciones de compra. Los pagos a proveedores usualmente se realizan cada 60 días lo que permite un mejor control. El periodo medio de pago es de 30 días; cumpliendo con el ciclo ideal de pagos, y un spread de 30 días

Nota. Esta tabla muestra el análisis de la fuerza de los proveedores. Análisis realizado en base a información del Reporte de Sostenibilidad, policlínico Divino Niño, (2018) y la entrevista con la alta dirección.

1.5.3 Poder de negociación de los consumidores

Como se detalla en la Tabla 3, en el caso del servicio de evaluación médico ocupacional los clientes tienen un alto poder de negociación ya que son los que determinan las características del servicio acorde a sus necesidades, así como una alta sensibilidad al precio.

Tabla 3

Poder de negociación de los consumidores

Presión competitiva	Descripción
Demanda satisfecha de los clientes	Los prestadores de servicios de evaluación médica ocupacional ofrecen un servicio que debe cumplir con la norma legal vigente razón por la cual existe poca diferenciación del servicio y la demanda de los clientes es satisfecha en la medida en la que las prestadoras cumplan con prestar un servicio acorde a las especificaciones.
Alta cantidad de compradores	La cantidad de compradores e interesados es alta; debido a que existen más de 500 clientes potenciales. Algunos clientes principales son operaciones mineras como: Southern Perú, Cerro Verde, Las Bambas, Perú Rail y Egasa. Así mismo, en Arequipa se concentra el 17.7% de los empleos en minería (38293 trabajadores) todos ellos obligados a tener exámenes médicos ocupacionales actualizados (MINEM, 2019).
Diferenciación	Los compradores tienen la necesidad de buscar exclusivamente a las entidades que tengan las acreditaciones exigidas por ley y que además den estricto cumplimiento a las políticas de transparencia. Los servicios ofrecidos por las empresas prestadoras de servicios de evaluación médico ocupacional pueden ser adquiridos de diversos centros clínicos, sin embargo, existe un valor agregado a dicho producto el cual es la Acreditación otorgada por el Dirección General de Salud (DIGESA), (MINSa, 2011). Adicionalmente, los establecimientos pueden ofrecer otros servicios complementarios, el servicio express en la entrega de la información a la empresa e incluso pueden otorgar un plazo de 30 días para realizar el pago por los servicios prestados.

Nota. Esta tabla muestra el análisis de la fuerza de los compradores. Fue realizado en base a información del *Reporte de Sostenibilidad*, policlínico Divino Niño, (2018) y la entrevista con la alta dirección.

1.5.4 Amenaza de servicios sustitutos

La industria no percibe la existencia de algún producto sustituto debido a que los Exámenes de Medicina Ocupacional (EMOs) están regulados por ley para todas las industrias; las diferencias vienen por el tipo de trabajo que ejecutan los colaboradores. Por tal motivo no se cuenta con un producto sustituto.

1.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Como se detalla en la Tabla 4, la evaluación de la presente fuerza reveló que existe una alta rivalidad entre las empresas que compiten en el negocio de la prestación de servicios de evaluación médica ocupacional.

Tabla 4 Presiones competitivas de la industria
Presiones competitivas de la industria

Presión competitiva	Descripción
Demanda del comprador y diferenciación	La prestación del servicio de evaluación médico ocupacional es un servicio relativamente genérico ya que cada clínica debe cumplir una serie de requisitos indispensables establecidos en la Ley 29783 y la modificatoria 30222 de Exámenes de Salud Ocupacional. La diferenciación en estos servicios se establece en función a la calidad de atención dada y la eficiencia en la gestión administrativa y comercial. Esta falta de atributos de diferenciación incrementa la rivalidad del mercado entre los competidores que ahora se enfocan en atender la alta demanda y prioridad al control y seguimiento del Covid-19.
Barreras de entrada y salida	Otro factor que incrementa la rivalidad entre competidores son las importantes barreras de entrada y salida que existen frente a empresas en periodo de crecimiento. En el mercado peruano solo están autorizadas a funcionar como centros de evaluación médico ocupacional aquellas empresas que acrediten la Categoría “I 3” otorgada por el Ministerio de Salud (MINSA). Esta calificación define al establecimiento como un Centro Médico especializado, que puede realizar exámenes médico ocupacionales, registros de atención, radiologías, hemogramas, entre otros. A nivel nacional existen 116 entidades formales que brindan este servicio de las cuales 23 se ubican en Arequipa y que operan acorde a ley. Sin embargo, no se ha identificado el número de entidades informales, que operan en el Perú (MINSA, 2011). Es importante resaltar que la competencia informal de las empresas es una amenaza para la organización porque afecta la credibilidad y confianza de los clientes.

Nota. Esta tabla muestra el análisis de la fuerza de los competidores existentes. Fue realizado en base a información del *Reporte de Sostenibilidad*, policlínico Divino Niño, (2018) y la entrevista con la alta dirección.

1.5.6 Análisis de la metodología aplicada: las cinco fuerzas de Porter

En la Figura 2 se resume el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el policlínico Divino Niño. Este análisis reveló que este es un sector en el que: (a) existen importantes barreras de entrada para nuevos competidores, (b) no existen productos sustitutos, (c) el poder de negociación de los proveedores es bajo, (d) la presión competitiva generada por otras empresas de la industria es alta y (e) existe un alto poder de los consumidores.

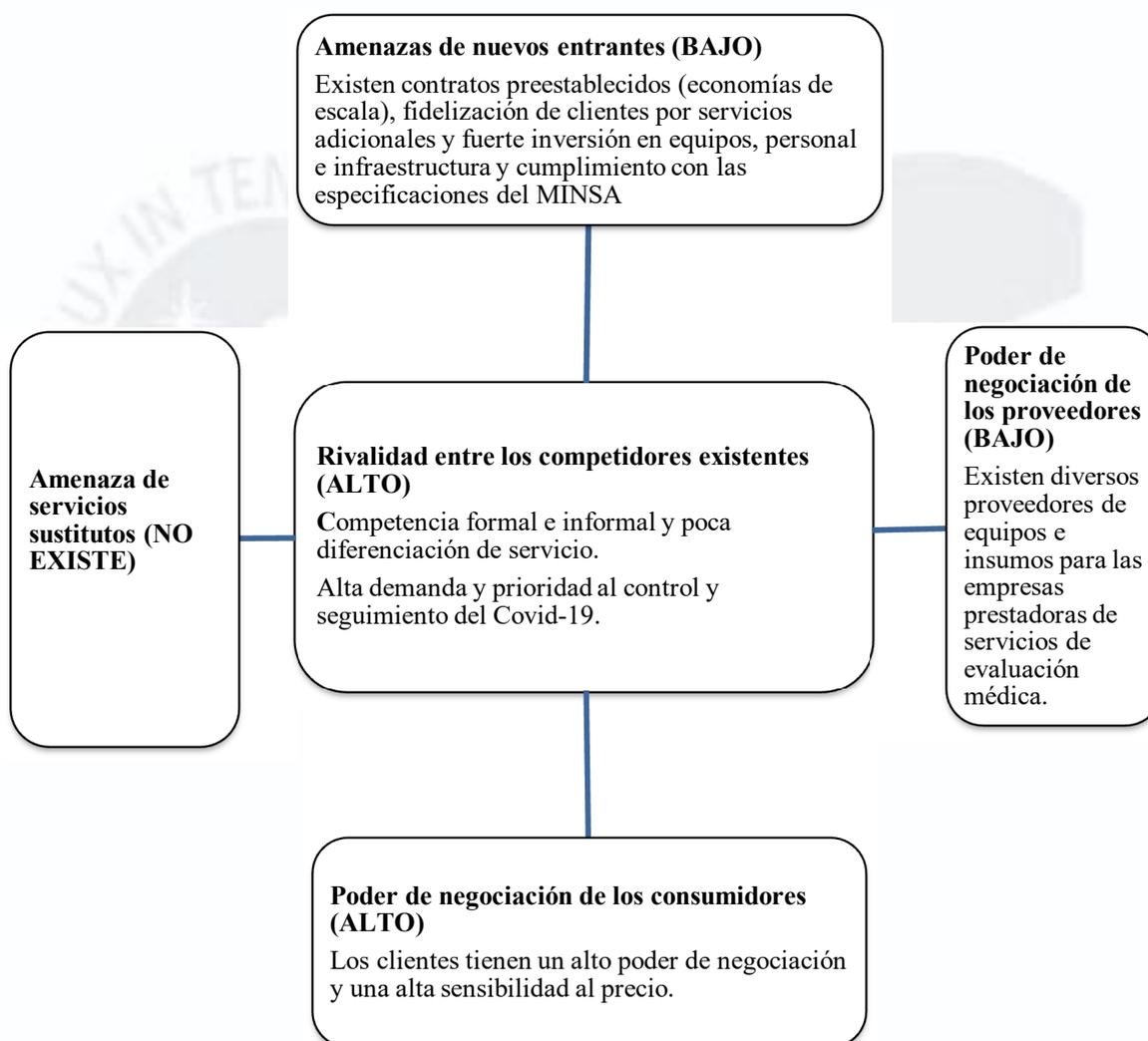


Figura 2. Interacción de Las Cinco Fuerzas de Porter en el policlínico Divino Niño.

El análisis de Porter reveló que la organización tiene un entorno favorable y altamente competitivo. Las barreras de entrada impuestas obligan a los competidores a ser organizaciones formales, en especial, bajo el escenario de la pandemia del Covid - 19. Los nuevos participantes representan una presión baja debido a los requisitos normativos y las políticas gubernamentales que dificultan el ingreso de nuevas empresas, así como la importante inversión para la adquisición de equipos, personal e infraestructura. La relación con los proveedores se ve favorecida ya que existen numerosas empresas que se dedican a brindar insumos de salud y que se encuentran formalizadas y certificadas por la entidad competente. Otro factor que favorece a la organización es que no existen productos sustitutos para un examen médico ocupacional. Por otro lado, el análisis también permitió identificar que la diferenciación basada en calidad de atención y eficiencia del servicio puede ser un elemento decisivo para generar la lealtad por parte de las empresas contratistas. En referencia a la presión ejercida por los consumidores, se concluye que es alta. No existe diferenciación entre las empresas prestadoras de servicios y son los clientes quienes especifican los requerimientos de prestación en función a la legislación aplicable a su sector.

1.6 Análisis Externo (PESTE)

Según D' Alessio (2008), el análisis PESTE es una manera de evaluar los factores externos con un enfoque integral y sistemático. La evaluación de los factores: (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos y (e) ecológicos brindan un panorama completo del entorno en el que se desarrolla la organización y revela aquellas oportunidades y amenazas del sector que deben ser consideradas para la toma de decisiones. A continuación, se muestra el análisis PESTE realizado para evaluar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el policlínico Divino Niño.

1.6.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

El panorama político, gubernamental y legal en el Perú ofrece una serie de oportunidades para el policlínico Divino Niño. El mercado de la prestación de servicios de evaluación médico ocupacionales está fuertemente influenciado por las exigencias de la normativa laboral vigente en el país. El gobierno peruano tiene por objetivo nacional asegurar los derechos fundamentales de los trabajadores en relación a la salud, al bienestar sociolaboral, a la seguridad y la salud en el trabajo, entre otros.

El Decreto Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su modificatoria Ley N° 30222, regulan los requerimientos del sector de medicina ocupacional. Esta normativa exige que las empresas con más de 20 trabajadores realicen exámenes previos al ingreso de un colaborador y durante el vínculo laboral cada 2 años. Si se considera que una empresa realiza actividades de alto riesgo, a los trabajadores se les debe realizar exámenes médicos de forma anual y a solicitud del propio trabajador al término del vínculo laboral (MINTRA, 2017). Asimismo, el cumplimiento legal por parte de los establecimientos de salud pública o privada está delineado por la Resolución Ministerial 312-2011-MINSA de “Protocolos de Exámenes Médico Ocupacionales y Guías de Diagnóstico de los Exámenes Médicos Obligatorios por Actividad” (MINSA, 2011); los cuales son acreditados por la Dirección General de Salud. La fiscalización del cumplimiento de estas exigencias es responsabilidad de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), que es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Por otro lado, el marco gubernamental contempla como parte de la estrategia nacional la mejora de la economía, la competitividad y el empleo digno en el país (CEPLAN, 2011). Esta política ha sido un factor decisivo y ha permitido que el Estado mantenga el rol de ente regulador de empresas y organizaciones públicas y privadas en el cumplimiento de las exigencias tributarias y laborales permitiendo paliar los efectos de un entorno político

inestable causado por la incertidumbre que acentuó la corrupción, la informalidad y la competencia desleal en las organizaciones públicas y privadas.

Es importante resaltar que, en el contexto de la emergencia sanitaria causada por la pandemia del Coronavirus, la participación de las empresas prestadoras de servicios de evaluación médico ocupacional ha cobrado protagonismo. El 30 de junio del 2020 el gobierno peruano emitió la Resolución Ministerial 448-2020, en donde se detalla los lineamientos que deben de seguir las empresas para el regreso y reincorporación de sus trabajadores y reducir el riesgo de transmisión en el ámbito laboral mediante la vigilancia, prevención y control de esta enfermedad. Esta iniciativa del Ministerio de Salud ha permitido el inicio y desenvolvimiento de las actividades de las empresas a través de esfuerzos sostenidos para la capacitación y gestión de los planes para la vigilancia solicitados por el gobierno central. Dentro del documento mencionado se especifica que todo empleador es responsable de implementar medidas de prevención haciendo uso de pruebas rápidas, antígenas o moleculares; así mismo, deberá de presentar un plan de seguridad y salud ocupacional en donde se detallen sus protocolos para evitar la propagación y lograr un control de la enfermedad (MINSA, 2020).

1.6.2 Fuerzas económicas y financieras

La pandemia generada por el Covid - 19 y las medidas de aislamiento para controlar su avance ha modificado el panorama económico global. A pesar de la crisis, la empresa espera un panorama medianamente ventajoso ya que la recuperación económica del país permitiría que las empresas mantengan a los trabajadores en condiciones de formalidad cumpliendo con la normativa legal que exige que se apliquen exámenes médicos ocupacionales. Por el contrario, un panorama de informalidad o contracción económica afectaría de manera directa al policlínico ya que sus servicios son requeridos solo en la medida en que las empresas mantengan o aumenten el número de sus trabajadores.

Crecimiento Económico. En el caso del Perú, al término del primer trimestre del año 2020 se obtuvo una reducción del 3.4% del PBI; por otro lado, según el BCRP en su Reporte de Inflación hasta el mes de junio proyecta que el déficit fiscal al término del año será del 9.7% (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Tabla 5

Crecimiento económico mundial

	PPP	2019	Proyección 2020		Proyección 2021	
			RI Dic.19	RI Jun. 20	RI Dic.19	RI Jun 20
Economías desarrolladas	40.3	1.7	1.5	-7.9	1.6	4.7
Estados Unidos	15.1	2.3	1.9	-6.5	1.8	4.0
Eurozona	11.2	1.2	1.0	-9.1	1.4	6.2
Japón	4.1	0.7	0.4	-6.1	0.5	2.4
Reino Unido	2.2	1.4	1.2	-10.4	1.4	6.2
Canadá	1.3	1.6	1.7	-8.1	1.8	3.9
Otros	6.4	1.7	2.0	-8.8	2.5	5.1
Economías en desarrollo	59.7	3.7	4.5	-3.8	4.7	5.9
China	19.3	6.1	5.9	1.0	5.9	8.1
India	8.0	4.2	7.0	-3.7	7.0	7.3
Rusia	3.1	1.3	1.5	-6.0	2.0	3.4
América Latina y el Caribe	7.3	0.1	1.3	-7.7	2.5	3.6
Otros	18.2	3.1	4.5	-7.9	4.6	5.7
Economía mundial	100.0	2.9	3.2	-5.5	3.4	5.5

Nota. Variaciones porcentuales anuales de las economías desarrolladas y en desarrollo (p.24), Banco Central de Reserva del Perú, 2020, BCRP (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/report-de-inflacion-junio-2020.pdf>).

En referencia al crecimiento mundial, el BCRP en el mismo documento menciona que al asumir el control de la pandemia en el segundo trimestre del año y mediante la aplicación de estímulos para reactivar la economía, esta se contraería un 5.5% al término del 2020. Las economías desarrolladas decaerían a un 7.9%, no obstante, en las economías emergentes su nivel de contracción es solo del 3.8%. Como se puede apreciar en la Tabla 5, este comportamiento de las economías en desarrollo se debe a que China presenta un crecimiento ligeramente positivo y que para el 2021 la recuperación alcanzaría un 5.5%.

Inversión. Como se detalla en la Figura 3, al finalizar el 2020, se espera que la inversión privada disminuya en 30 puntos porcentuales por la incertidumbre que genera la propagación del Covid-19; sin embargo, en la proyección generada por el BCRP se puede observar una tendencia positiva por las medidas implementadas para reactivar la economía del país por parte del Estado. De igual manera, se observa un crecimiento en el año 2021 esperándose alcanzar una recuperación de hasta el 20%. El BCRP también incluye información recopilada de empresas, diarios y medios especializados, sobre los principales proyectos de inversión para el periodo 2020-2021; en donde resaltan los sectores de minería por los proyectos de: Quellaveco, Mina Justa, Ampliación de Mina Toromocho, Corocchohuayco y Corani (BCRP, 2020). Este sector es considerado como el mercado más atractivo para las empresas de salud dedicadas a prestar evaluaciones médicas ocupacionales.

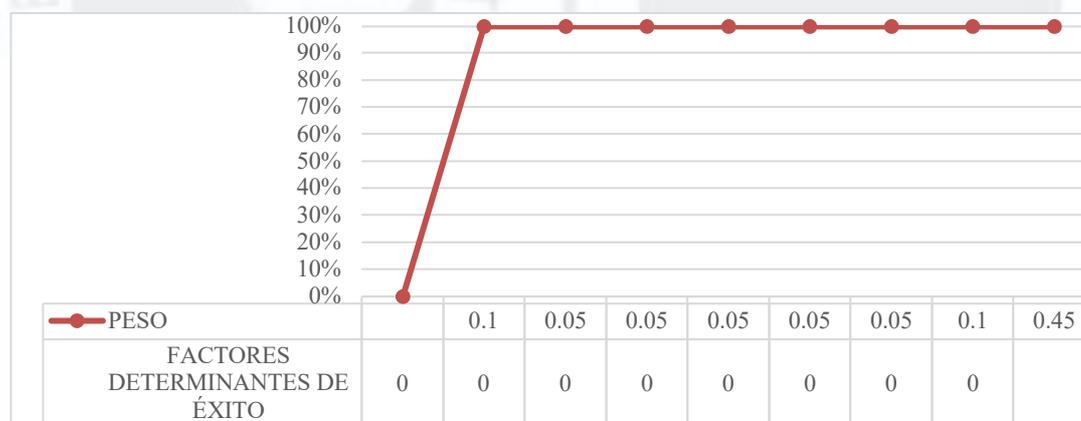


Figura 3. Inversión privada, 2019-2021.

Nota. Variación de la inversión privada en el Perú desde el cuarto trimestre del 2019 hasta el cuarto trimestre del 2021. Adaptado de *Reporte de Inflación junio 2020* (p.69), Banco Central de Reserva del Perú, 2020, BCRP.

Comportamiento de oferta y demanda. Las medidas dispuestas para controlar y reducir el avance del Covid-19 implicaron la restricción de actividades económicas, cierre de fronteras y aislamiento social obligatorio; generando una reducción del empleo y de los ingresos. Esto a su vez ha afectado la demanda interna y externa, la cual es explicada por la caída de la inversión y el gasto de consumo final (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2020).

Tabla 6

Comportamiento de Oferta y Demanda Global Trimestral

Oferta y demanda global	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I Sem.	4 últimos Trim.	I Trim.	II Trim.	I Sem.	4 últimos Trim.
Producto bruto interno	2.4	1.1	1.8	2.7	-3.5	-30.2	-17.3	-7.3
Extractivas	0.6	-2	-0.8	0	-2.8	-20.9	-12.6	-5.7
Transformación	0	-2.8	-1.5	2.1	-10.9	-44.5	-28.6	-13.7
Servicios	3.8	3.8	3.8	4	-1	-28.3	-14.8	-5.5
Importaciones	0.5	1.1	0.8	0.4	-5.3	-31.3	-18.7	-8.3
Oferta y demanda global	2	1.1	1.6	2.2	-3.9	-30.4	-17.6	-7.6
Demanda interna	2.3	1.9	2.1	2.6	-3.3	-27.7	-15.9	-6.6
Consumo final privado	3.3	2.6	2.9	3.1	-1.7	-22.1	-12.2	-4.7
Consumo de Gobierno	2.4	4.6	3.5	2.4	7.2	-3.2	1.8	3.7
Formación Bruta de Capital	-0.6	-1.5	-1.1	1.1	-13.3	-57	-35.6	-17.2
Formación Bruta de Capital fijo	1.4	5.7	3.6	3.4	-10.2	-57.7	-35	-15.6
Público	-8.2	5.9	0.1	2.8	13.3	-69.8	-38.3	-19.5
Privado	3.8	5.6	4.7	3.6	-15.4	-53.2	-34	-14.5
Exportaciones	1.1	-1.5	-0.3	0.8	-6.4	-40.3	-23.9	-11.1

Nota. La tabla ha sido elaborada con información disponible al 15/08/2020. Adaptado del *Informe Técnico Producto Bruto Interno Trimestral*, Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020, INEI (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf).

Como se puede apreciar en la Tabla 6, la reducción de la demanda interna se explica por la caída de la inversión, consumo y exportaciones; sin embargo, se espera que para término del presente año el comportamiento sea favorable por la inyección de capital y por las estrategias que las empresas están implementando para mejorar su sector. En el caso del sector salud, el cual está dentro de servicios, se mira un comportamiento favorable luego del segundo trimestre, debido a la reactivación de sus actividades como base para la apertura de otras empresas y la reactivación de otros sectores.

Inflación. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), entre los meses de enero y mayo del 2020 los precios se incrementaron en un 1.15%; así mismo, en los últimos doce meses el mayor incremento de precios se dio en el sector educación con 2.1% seguido por salud con 1%, alimentación fuera del hogar 1.2% y otros 0.8%, cabe resaltar que las tasas mencionadas son menores a las registradas durante el periodo 2010-2019. Por otro lado, si bien se ha generado una contracción de la actividad económica por la situación generada por la pandemia, revelando tasas de inflación para el 2020 entre el 1% y 2%; se espera que para el 2021 se obtenga una mejora generada por un incremento de confianza empresarial, la cual se traduciría en una tasa de inflación entre el 1.8% y 2.2% (BCRP, 2020). En referencia al salario mínimo hasta el día de hoy continúa siendo S/ 930 Soles, el cual fue establecido en el año 2018. Según la ministra de Economía, María Antonieta Alva, bajo las circunstancias que se encuentra el país, el gobierno peruano no está en condiciones de realizar un incremento al salario mínimo (Gestión, 2020).

1.6.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

El panorama político, gubernamental y legal en el Perú ofrece una serie de oportunidades y amenazas para el desarrollo en el largo plazo del policlínico Divino Niño.

Número de habitantes. Los datos de la Tabla 7 detallan las cifras del último Censo Nacional del 2017, el cual estima que la población del país en el año 2020 se aproxima a los 32 millones y medio de habitantes y la tasa de crecimiento poblacional de 1.8%. En nuestro país, solo 17 millones son parte de la Población Económicamente Activa (PEA) en donde los sectores de: Minería, Pesca y Agricultura concentran a 4 millones de trabajadores mientras que el sector Manufactura concentra a más de un millón y medio de personas (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública SAC, 2019).

Tabla 7 Población según sexo

Población según sexo

Año	Total	Hombres	Mujeres
2010	29,461.90	14,645.80	14,816.10
2011	29,797.70	14,817.90	14,979.80
2012	30,142.10	14,998.10	15,144.00
2013	30,517.00	15,189.90	15,327.10
2014	30,837.40	15,446.50	15,390.90
2015	31,151.60	15,605.80	15,545.80
2016	31,488.40	15,773.20	15,715.20
2017	31,826.00	15,939.10	15,886.90
2018	32,162.20	16,105.00	16,057.20
2019	32,495.50	16,269.40	16,226.10

Nota. Adaptado de Perú: Población 2019, Compañía Peruana de estudios de Mercados e investigación pública, (2019), CPI (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

Este panorama de crecimiento poblacional ofrece una potencial oportunidad en el largo plazo para el sector, ya que en el futuro estas personas ingresarán a la PEA y si la legislación actual sigue vigente requerirán los servicios de evaluación médica ocupacional.

Desempleo. Durante el año 2019, la tasa de desempleo de la población económicamente activa fue de 4.6% en el área urbana a nivel nacional (INEI, 2020). Sin embargo, esta tasa está creciendo y agravándose por la situación de desempleo producida por la pandemia. El INEI estima que aproximadamente 994, 300 personas se encontraban buscando empleo entre los meses de abril y junio; llegando a alcanzar un 8.8% el desempleo nacional, el cual se produjo por el confinamiento y la respectiva contracción económica producida por este (EFE, 2020).

Cultura. La pandemia por la cual está atravesando el mundo ha generado un cambio en el comportamiento de las personas y empresas. Las personas han cambiado sus hábitos de consumo los cuales permanecerán en la población incluso después de superar la pandemia (Conexión ESAN, 2020). Algunas de estas modificaciones se caracterizan por cambios en la: (a) conectividad, (b) forma en la que se adquieren los bienes, (c) la educación sanitaria para poder transitar, (d) apoyo a marcas empáticas y (e) la forma en que se interactúa con los otros.

El confinamiento producido por la emergencia sanitaria obligo a que gran parte de las personas se conecten de manera virtual para realizar su trabajo, incrementando también las transmisiones virtuales, uso de redes sociales y plataformas de ocio. Se ha instalado una nueva normalidad en la que prima la educación sanitaria y un estricto apego a los protocolos establecidos por el Estado para controlar el avance del Covid-19; estos cambios de conducta en los consumidores los han hecho más sensibles hacia marcas empáticas. La población ahora prefiere adquirir bienes o servicios de empresas que están mostrando ser responsables con sus actividades y con la sociedad.

Conflictos sociales. De acuerdo con el Reporte de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo en el 2019 se presentaron 184 conflictos sociales en el país, 122 de ellos de carácter socioambiental y 78 relacionados con la minería (Defensoría del Pueblo, 2019). Este complejo entorno social y la serie de conflictos que hay alrededor de los

proyectos mineros son factores externos que perjudican al desarrollo del país y representa para el policlínico Divino Niño una amenaza en el corto, mediano y largo plazo. Para las empresas de prestación de servicios de evaluación médico ocupacional, las empresas mineras son uno de los segmentos más atractivos. Sin embargo, la confianza que proyecta el país para atraer o retener estos proyectos mineros se ve seriamente afectada por la oposición de la comunidad para su desarrollo. Un ejemplo de estos conflictos en la ciudad de Arequipa es el que afecto a la empresa minera Southern Copper Corporation quien planeaba desarrollar el proyecto Tía María. Este proyecto fue truncado debido a la oposición de agricultores del distrito de Torata, en el departamento de Moquegua y los pobladores del Valle de Tambo en la provincia de Islay en Arequipa.

1.6.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

Para el policlínico Divino Niño el entorno tecnológico y científico del país brinda una oportunidad de desarrollo. La atención médica brindada en los centros del Ministerio de Salud (MINSA) y del Seguro Social de Salud (EsSalud) deja mucho que desear por el servicio que presta, en comparación con los centros particulares, clínicas y policlínicos privados. Esta situación es causada debido a que los recursos públicos destinados a la salud no son suficientes para atender a toda la población y brindar acceso a la tecnología y al conocimiento médico que hoy en día pueden llegar a ser sumamente costosos (García, 2004). Para el policlínico Divino Niño, quien tiene una política de invertir y mantener equipos de alta tecnología, esta situación representa una oportunidad para cubrir aquellas brechas de atención que deja la deficiente oferta de los prestadores estatales de salud.

1.6.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

En el Perú la normativa a cumplir por centros de salud es la Norma Técnica de Salud: "Gestión Integral y Manejo de residuos Sólidos en Establecimientos de Salud, Servicios Médicos de Apoyo y Centros de Investigación", NTS No. 144-MINSA/2018/DIGESA, la cual busca lograr los objetivos de: (a) establecer los lineamientos y procedimientos para una gestión y manejo de los residuos sólidos generados de manera integrada, sanitaria y ambientalmente adecuada; (b) estandarizar las condiciones de seguridad para: los pacientes, personal de la salud, de limpieza y visitantes expuestos a los residuos sólidos peligrosos que allí se generan y (c) brindar alternativas para minimizar la generación de residuos sólidos peligrosos y no peligrosos y disminuir el impacto negativo que éstos ocasionan al ambiente y a la salud de las personas (MINSA, 2018). Esta estricta normativa relacionada al cuidado del medio ambiente y la disminución de los residuos representa para el policlínico Divino Niño una amenaza; si el policlínico incumple estas normas es susceptible a que: el Estado, sus clientes y la sociedad civil tomen medidas punitivas ya sean administrativas o penales. Por esta razón deberán ceñirse a las normas dadas para la disposición de los residuos. El policlínico deberá registrar la información relevante a través del Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL), con el propósito de facilitar el registro, procesamiento y difusión de la información sobre la gestión integral y manejo de los residuos sólidos, en el marco del Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), el cual es administrado por el Ministerio del Ambiente (MINSA, 2018).

Es importante resaltar que, por tratarse de centros de salud, el principal residuo peligroso que la empresa produce son los denominados residuos bio-contaminados. Estos pueden ser secreciones, residuos orgánicos, cultivos, muestras biológicas, muestras de sangre y hemoderivados, tejidos orgánicos, objetos punzocortantes como agujas hipodérmicas o bisturíes, entre otros. La norma indica que estos son peligrosos porque al derivar del proceso

de atención de pacientes o análisis médicos, tienen el potencial de enfermar a la población si no son correctamente dispuestos. Adicionalmente, el Decreto Legislativo N°1501-2020, hace hincapié en el correcto manejo de residuos generados de las pruebas de descarte de Covid-19, con la finalidad de prevenir o minimizar la cantidad de residuos generados por el diagnóstico del virus antes mencionado (MINSA, 2020). No menos problemáticos son los residuos químicos peligrosos, que también son producidos por la empresa. Estos pueden tener un carácter: corrosivo, inflamable, tóxico, explosivo, reactivo y radioactivo.

Finalmente, el policlínico Divino Niño debe lidiar con la responsabilidad de realizar una gestión eficiente de los residuos comunes, que no han estado en contacto con pacientes, o con materiales o sustancias contaminantes; tales como los que se generan en oficinas, pasillos, áreas comunes, auditorios y en general en todos los sitios del establecimiento.

1.7 Evaluación de las Oportunidades y Amenazas de la organización

De acuerdo con el análisis realizado, se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas para el policlínico Divino Niño:

Tabla 8

Oportunidades y Amenazas del policlínico Divino Niño

Oportunidades	Amenazas
Diversificación de Servicios La Ley N° 29783 indica que toda empresa debe de tener un programa de salud ocupacional que contemple la evaluación médica ocupacional. Una perspectiva de crecimiento poblacional en el largo plazo La pandemia del Covid-19 ha generado que se establezcan protocolos de seguimiento y control del personal en toda empresa activa.	Sector muy competitivo con servicios diferenciados por parte de competidores. El mejoramiento tecnológico requiere una inversión alta. Paralización de actividades económicas por pandemia y conflictos sociales.

Como se puede observar en la Tabla 8, tanto la Ley N° 29783 y los protocolos solicitados por el Estado para: identificar, realizar seguimiento y controlar el Covid-19 en las empresas que desarrollen actividades; genera una oportunidad de ampliar la cartera de clientes y diversificar la oferta de servicios. En referencia a las amenazas, la principal es la desaceleración económica generada por la paralización de actividades por un rebrote del Covid - 19, y por los conflictos sociales que pueden llegar a detener proyectos por amplios periodos de tiempo, lo que genera tiempos muertos e incluso suspensiones de contratos preestablecidos. También es importante mencionar que la adquisición de tecnología suele traer inversiones elevadas, sin embargo, es importante estar en constante actualización con la finalidad de brindar un servicio de calidad, eficiente y efectivo; el cual pueda distinguirse de los competidores.

En la Tabla 9, se presenta la Matriz de evaluación de los Factores Externos (MEFE) cuyo objetivo es calificar la efectividad de la organización al aprovechar las oportunidades o

responder a las amenazas que le presenta el entorno. Según lo propuesto por D' Alessio (2008), se ponderaron estas estrategias y se asignó un valor del uno al cuatro siendo: a) valor de uno para respuestas pobres, b) valor de dos para la respuesta promedio, c) valor de tres para la respuesta que está por encima del promedio y d) valor de cuatro para la respuesta muy superior al promedio. El resultado obtenido (1.45), indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 9

Matriz de evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Diversificación de Servicios	0.15	1	0.15
La Ley N° 29783 indica que toda empresa debe de tener un programa de salud ocupacional que contemple la evaluación médica ocupacional.	0.15	2	0.3
Una perspectiva de crecimiento poblacional en el largo plazo	0.05	1	0.05
La pandemia del Covid-19 ha generado que se establezcan protocolos de seguimiento y control del personal en toda empresa activa.	0.15	2	0.3
	0.5		0.8
Amenazas			
Sector muy competitivo con servicios diferenciados por parte de competidores	0.15	1	0.15
El mejoramiento tecnológico requiere una inversión alta.	0.15	2	0.3
Paralización de actividades económicas por pandemia y conflictos sociales.	0.2	1	0.2
	0.5		0.65
Total	1		1.45

1.8 Análisis Interno (AMOFHIT)

El análisis AMOFHIT se enfoca en conocer las fortalezas y debilidades en áreas funcionales como la: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D' Alessio, 2008). El análisis desarrollado a continuación fue elaborado en base a información proporcionada por el equipo directivo durante las reuniones de trabajo y la entrevista realizada en enero del 2020, a los siguientes funcionarios: (a) Dr. Ángel Ojeda Cornejo, Gerente General; (b) Karla Ojeda Cornejo, Gerente Comercial; (c) Brenda Rivera Rojas, Administradora y (d) Shirley Olaguivel Pino, jefe de Recursos Humanos.

1.8.1 Administración y Gerencia

Para D' Alessio (2008), el análisis de la Administración y Gerencia de una organización debe considerar factores como: (a) reputación de la alta dirección y sus gerentes, (b) efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial, (c) prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social, (d) uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones, (e) calidad y experiencia del equipo directivo, (f) estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales, (g) sistema de planeamiento estratégico, (h) gestión de la red de contactos, y el (i) prestigio de la organización.

El análisis de la estructura y la administración de la Gerencia en el policlínico Divino Niño reveló que esta es una organización con una estructura jerárquica. Como se detalla en la Figura 4, la organización está bajo la dirección del Gerente General el cual es responsable de la toma de decisiones y ejerce supervisión directa mediante los jefes de área. La plana directiva está compuesta por las siguientes jefaturas: (a) administración, que tiene bajo su responsabilidad la logística de la organización, la contabilidad, servicios y el resto de áreas,

(b) jefatura de RRHH, encargada de la contratación de personal y las relaciones laborales, (c) director médico, que coordina todo lo concerniente al servicio médico que brinda la empresa, (d) jefe de Comercialización e Imagen Corporativa, responsable de las operaciones comerciales y actividades referidas al desarrollo de la imagen corporativa (seminarios, charlas, capacitaciones, entre otros) y (e) jefe de Tecnologías de Información y Comunicación, que tiene a cargo la infraestructura de sistemas de información.

Por último, en el análisis de la información documentada se encontró que el policlínico Divino Niño ha implementado un sistema de gestión el cual incluye los requisitos de la norma ISO 9001, la Ley 29783 y los requerimientos de la Norma Técnica para la Gestión Integral y Manejo de Residuos Sólidos. Sin embargo, este sistema de gestión solo está orientado en cumplir los requerimientos que solicita el cliente y no se tiene contemplada la inversión en su certificación. Es importante mencionar que la certificación en ISO no reditúa en el sector en el que se desempeña el policlínico.

Según lo revelado en la entrevista, se considera que una de las fortalezas del policlínico es la buena reputación de la alta dirección y sus gerentes. El Dr. Ojeda, quien ocupa el cargo de Gerente General, es un reconocido profesional en el medio arequipeño y ejerce un fuerte liderazgo en el staff de profesionales que dirige. Dentro de las debilidades en la organización, podemos señalar que la estructura de gobierno se centra solamente en la Gerencia General la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones.

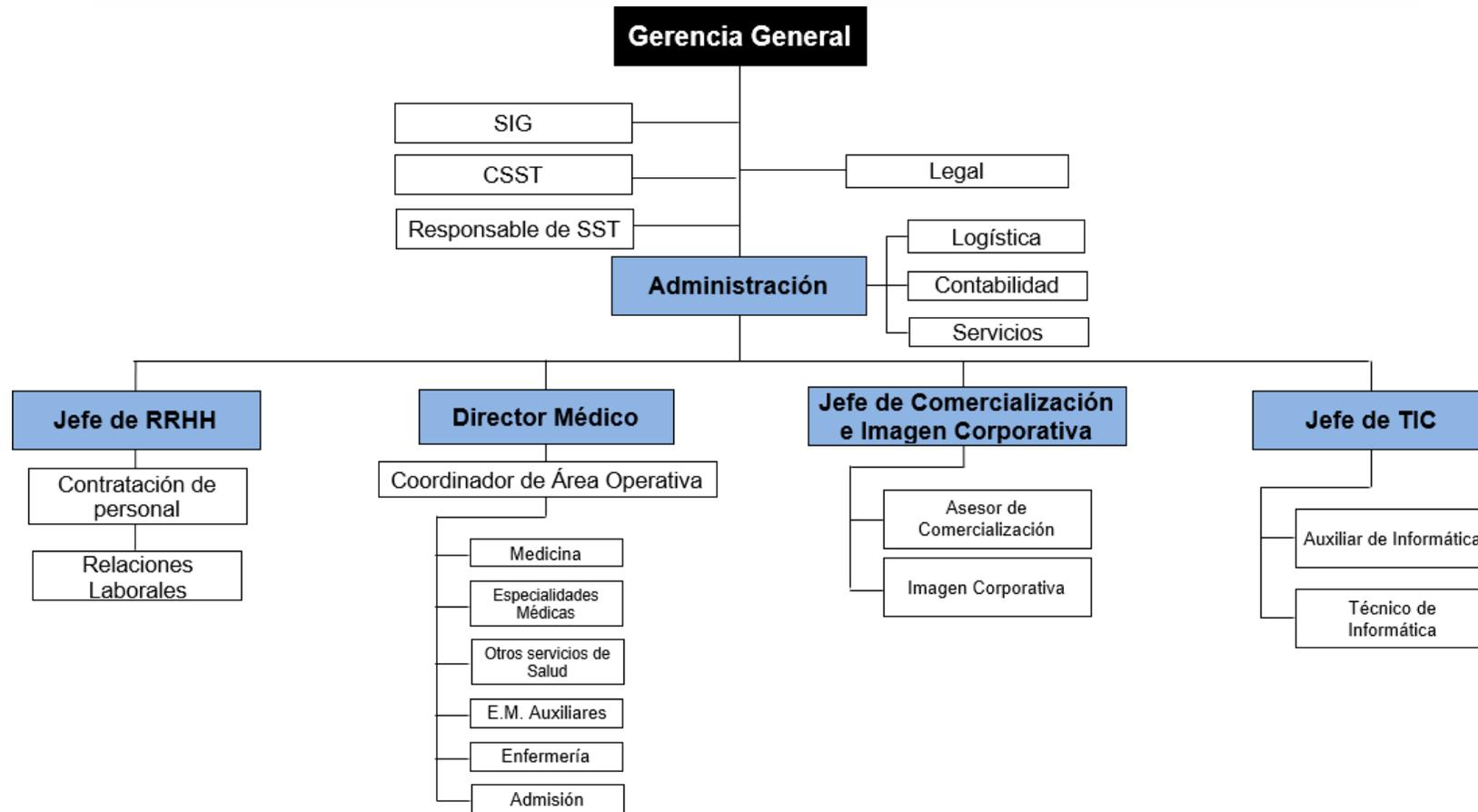


Figura 4. Organigrama Policlínico Divino Niño.

Nota. Tomado del área de Recursos Humanos del Reporte de Sostenibilidad del policlínico Divino Niño

Además, los entrevistados refieren que esta configuración ha permitido un proceso de toma de decisiones ágil. No obstante, resta tiempo de las tareas de planeación y administración estratégica. Otra de las debilidades detectadas es la efectividad con la que se realiza la toma de ciertas decisiones y el control gerencial. En la entrevista se mencionó que no se realiza una revisión periódica de indicadores como base para el proceso de toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones, centrado en la gerencia general, se sostiene con reuniones con los jefes de área. En estas reuniones solo se establece un conversatorio en el que los responsables informan de forma verbal las eventualidades. Las áreas funcionales no reportan ni monitorean ningún indicador de gestión por lo cual, no se puede realizar un adecuado seguimiento ni determinar con precisión el impacto de las decisiones tomadas.

Las únicas variables que considera la gerencia general para evaluar el desempeño son el volumen de ventas y la rentabilidad de la operación. A la fecha ciertas decisiones de índole comercial se realizan sin una evaluación estructurada ni una visión a largo plazo. La estrategia comercial se modifica con una frecuencia mensual en función de las variables mencionadas evidenciando un estilo reactivo de toma de decisiones. Este estilo de trabajo ha llevado a la empresa a trabajar en función de lo que cada cliente solicite y que no busque anticiparse a los cambios del mercado.

Por otro lado, dentro de las fortalezas del policlínico Divino Niño está la efectividad, la experiencia y el compromiso de su staff directivo el cual desarrolla prácticas de gobierno corporativo transparente. Este esfuerzo se refleja en la iniciativa de realizar el reporte de Sostenibilidad GRI en el año 2018. Sin embargo, el análisis reveló que no se ha evidenciado una implementación progresiva de estos estándares según las necesidades de la organización y sus partes interesadas y no se ha mantenido continuidad en la elaboración de los reportes de sostenibilidad en los años posteriores. Otra revelación importante es que no cuenta con un

plan estratégico que permita enfocar sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos a largo plazo.

1.8.2 Marketing y ventas

Para D' Alessio (2008), el análisis del Marketing y Ventas de una organización debe considerar factores como: (a) concentración de las ventas por productos o por consumidores, (b) mix de productos, (c) política y flexibilidad de precios, (d) participación de mercado, (e) lealtad a la marca, entre otros.

El policlínico Divino Niño ofrece servicios relacionados a la medicina ocupacional, su oferta se enfoca en clientes corporativos de la región sur del país. Desde su única sede en la ciudad de Arequipa presta sus servicios de evaluación médica ocupacional a clientes del sector minero ubicados en los departamentos de: Apurímac, Cusco, Puno, Moquegua, Tacna y Arequipa. En estos departamentos se encuentran las principales operaciones cupríferas del país tales como: Antapaccay, Cerro Verde, Cuajone, Quellaveco, Toquepala, Las Bambas; entre otros.

La oferta de productos del policlínico se enfoca en: (a) exámenes médicos ocupacionales, (b) vigilancia médico ocupacional, (c) interconsultas, (d) servicio de ambulancia y (e) consultas externas posteriores a los exámenes ocupacionales, las cuáles se realizan de presentarse alguna observación. A la fecha la empresa está principalmente orientada a brindar el servicio de exámenes médicos ocupacionales ya que este es el producto más rentable y representa el 80% de los ingresos. Este servicio de evaluación médica ocupacional se rige por la normativa establecida por el Ministerio de Salud y por la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su modificatoria (Ley No. 29783, 2012) los cuales establecen estrictos parámetros para la prestación de este servicio.

Como se detalla en la Figura 5, el análisis del Mix de Marketing reveló que: (a) el producto ofertado está sujeto a estrictos parámetros para la prestación de los servicios, (b) los

precios varían según los requerimientos del servicio solicitado por el cliente, y (c) la promoción se realiza básicamente de forma directa con los responsables de salud ocupacional de las respectivas empresas clientes. Podemos afirmar que el producto ofertado está sujeto a estrictos parámetros para la prestación porque tiene un importante componente de adaptación a los requerimientos del cliente. Cada empresa necesita un grupo de pruebas diagnósticas según la descripción del puesto del trabajador y los riesgos ocupacionales a los que se verá expuesto. Es decir, las características del servicio cambian según la empresa solicitante y los puestos del colaborador a evaluar.

El control de calidad para garantizar la confiabilidad de resultados es parte de las características especiales propias del servicio ofertado. Cada operación minera establece sus requerimientos y valida por medio de auditorías que el policlínico cumpla con los parámetros de calidad establecidos en el contrato de prestación de servicios y la normativa legal vigente. En este sentido, los precios de los exámenes ocupacionales varían según: los requerimientos de prestación del servicio, la cantidad de colaboradores a evaluar, entre otros factores.

Durante la entrevista con los funcionarios, estos resaltaron que el mercado de exámenes médicos tiene una alta sensibilidad al precio y que las empresas competidoras optan por reducir sus precios como estrategia de diferenciación para asegurar contratos.

Policlínico Divino Niño tiene la política de diferenciarse por su buena reputación, la calidad de atención y la confiabilidad de su servicio.

Debido a las características propias del sector, la promoción se realiza básicamente de forma directa con los responsables de salud ocupacional de las respectivas empresas clientes. La presencia de la empresa en redes está principalmente orientada a la imagen corporativa de la organización.

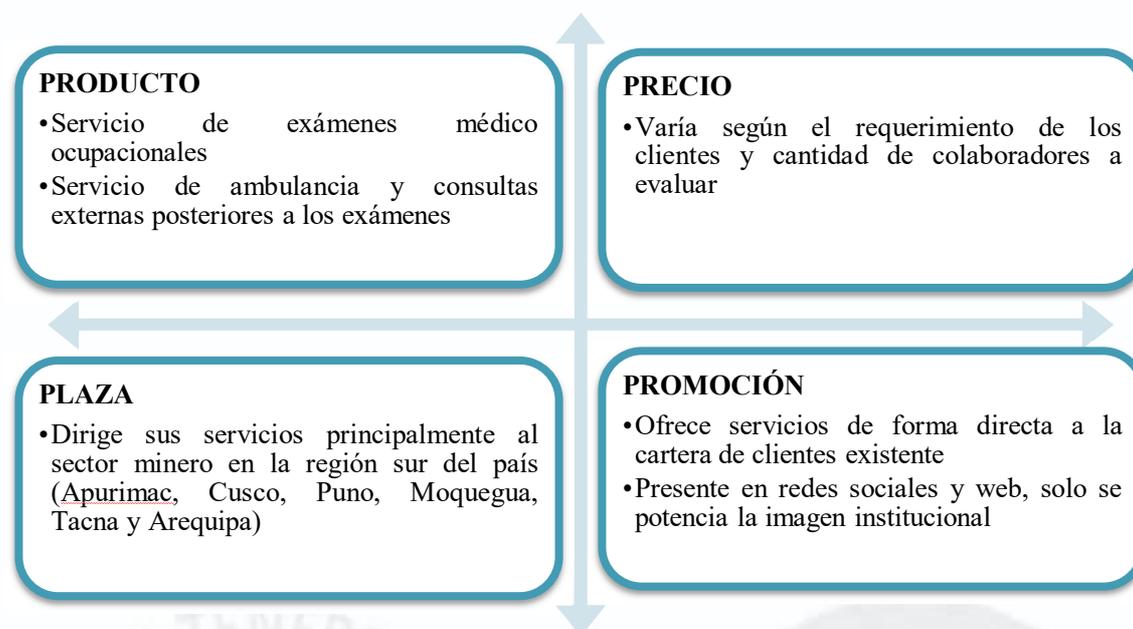


Figura 5. Las 4P's del Marketing del policlínico Divino Niño.

Una de las debilidades de la organización es la ausencia de una estrategia comercial, la falta de información en relación a su participación de mercado y la lealtad a su marca. Nunca se ha invertido en estudios para conocer el posicionamiento de la organización en el mercado, el perfil de necesidades del cliente o los atributos que este valora en el servicio. Tampoco se cuenta con una estrategia sostenida de evaluación de la satisfacción de los clientes. Esta debilidad impide que la organización pueda identificar en qué aspectos debe mejorar para asegurar la competitividad y la sostenibilidad en el tiempo.

1.8.3 Operaciones y logística

Para D' Alessio (2008), el análisis de las operaciones y la logística de una organización debe considerar: (a) costos de materiales directos y mano de obra, (b) suministros, (c) sistemas de control de inventarios y su rotación, (d) facilidades de ubicación y diseño de las instalaciones, (e) eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos); entre otros.

Sin embargo, en caso de empresas con una oferta intangible estas requieren una administración muy eficiente de su capacidad instalada. El éxito en la prestación de un

servicio está asociado a características como: (a) atención individualizada, (b) la capacidad y rapidez de respuesta, (c) elementos tangibles como instalaciones físicas en buenas condiciones y apariencia adecuada del personal; (d) confiabilidad y (e) seguridad, según detallan Bernal, Pedraza y Sánchez (2015).

La evaluación de las instalaciones del policlínico Divino Niño reveló que se encuentran ubicadas en un lugar estratégico en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa como se indica en la Figura 6. El área de operaciones está a cargo del director Médico quien es responsable de los procesos necesarios para la prestación de los servicios. La capacidad instalada del policlínico les permite atender hasta 100 pacientes diarios según la normativa vigente referida a seguridad e higiene exigidas a un establecimiento prestador de servicios de salud. El policlínico tiene un importante staff de médicos que atienden 19 especialidades como son: (a) Otorrinolaringología, (b) Neumología, (c) Oftalmología, (d) Cardiología, (e) Radiología, (f) Neurología, (g) Psicología, (h) Odontología, (i) Gastroenterología, (j) Traumatología, (k) Hematología, (l) Ginecología, (m) Obstetricia, (n) Medicina Interna, (o) Endocrinología, (p) Dermatología, (q) Urología, y (r) Nutrición. Dentro de la oferta de servicios también cuentan con pruebas de: (a) Laboratorio, (b) Audiometría, (c) Rayos X, (d) Espirometría, (e) Prueba de esfuerzo, (f) Psico sensometría, (g) Vacunas, (h) Pruebas Covid-19, entre otros. Esta amplia lista de especialidades y servicios de diagnóstico permite ofertar una variedad de alternativas para el servicio de exámenes médicos y consultas.



Figura 6. Mapa de ubicación de policlínico Divino Niño.

Nota. Tomado de Reporte de Sostenibilidad policlínico Divino Niño, (2018).

El análisis de los costos directos e indirectos necesarios para la prestación de servicios reveló una debilidad. El policlínico no cuenta con un análisis detallado para establecer los costos de cada evaluación dentro de un examen ocupacional. Tampoco cuenta con un estudio formal que evalúe la capacidad real de atención en base a un análisis del espacio o un estudio de tiempos.

Por otro lado, debido a la ausencia de estos análisis, no se lleva un control adecuado de inventarios de los suministros necesarios. El aprovisionamiento de estos insumos está a cargo del área administrativa, estos comprenden: la logística de la organización, la compra de reactivos de laboratorio, material médico, equipos de protección personal, placas radiográficas (rayos X) y demás suministros como útiles y papelería. Las compras de material directamente relacionado con las pruebas médicas se realizan con los mismos proveedores ya que estos aseguran precios competitivos y una velocidad de respuesta adecuada. El resto de insumos o suministros tiene diversos proveedores que son elegidos en base al precio ofertado y facilidades de pago.

1.8.4 Finanzas y contabilidad

Para D' Alessio (2008), el análisis de las finanzas y la contabilidad de una organización debe considerar factores como: (a) situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento, (b) acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo, (c) situación tributaria, entre otros. Según lo detallado en el organigrama, la Administración del policlínico Divino Niño es responsable de la gestión eficiente de los recursos financieros de la organización. Para tal fin cuenta con un área de Contabilidad que se encarga de que el flujo de caja sea el adecuado para mantener el ciclo operativo. La evaluación de esta dimensión reveló una importante debilidad de la organización: El policlínico no cuenta con un sistema contable que permita tener información actualizada y oportuna para elaborar distintos análisis contables tales como: un costeo de actividades o un registro por centro de costos. El planeamiento financiero no cuenta con un presupuesto anual, debido a que la empresa trabaja en función a la demanda del mercado.

Una fortaleza es el acceso al financiamiento de capital. Según lo revelado en la entrevista, el balance financiero positivo y el manejo de una importante cartera de clientes le ha dado a la organización un buen respaldo bancario y acceso a financiamiento a tasas convenientes. La evaluación de la situación tributaria y financiera realizada con la información otorgada a la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) de los periodos 2012 al 2014, reveló que en los últimos años el resultado de cada ejercicio fue positivo como se detalla en la Tabla 10. El presente trabajo tiene como limitación la falta de acceso a la situación financiera de los periodos 2015 al 2019 por lo cual no se pudieron realizar los análisis de: liquidez, apalancamiento, rentabilidad, y crecimiento.

Tabla 10*Estado de Resultados (2012-2014) en Soles de policlínico Divino Niño*

Montos en Soles	2012	2013	2014
Ventas Netas o ingresos por servicios	2,650,857	3,158,780	2,740,170
(-) Costo de Venta	-794,039	-1,033,315	-1,000,595
Resultado Bruto	1,856,788	2,125,465	1,739,575
(-) Gasto de Venta	-529,359	-556,400	-667,063
(-) Gastos de Administración	-854,137	-837,994	-685,602
Resultado de Operación	473,292	731,071	386,910
(-) Gastos Financieros	-33		-1,332
(-) Gastos Diversos		-98,118	
Resultado antes de impuestos	473,259	632,953	385,578
(-) Impuesto a la Renta	-145,164	-190,693	-116,241
Resultado del Ejercicio	328,095	442,260	269,337

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2012-2014*, por policlínico Divino Niño, Arequipa, Perú.

En el análisis vertical mostrado en la Tabla 11, se evidenció un incremento en los costos de venta en aproximadamente 37% en el periodo 2013-2014, así como un aumento de ventas asociado a una mayor demanda del mercado debido al inicio o ampliación de proyectos mineros. Según lo mencionado en la entrevista con la administración, el aumento de costos de operación y la disminución de la demanda del servicio son actualmente parte de la problemática de la empresa.

Tabla 11 *Análisis Vertical del Estado de Resultados (2012-2014) en porcentajes %**Análisis Vertical del Estado de Resultados (2012-2014) en porcentajes %*

	2012	2013	2014
Ventas Netas o ingresos por servicios	100%	100%	100%
(-) Costo de Venta	-30%	-33%	-37%
Resultado Bruto	70%	67%	63%
(-) Gasto de Venta	-20%	-18%	-24%
(-) Gastos de Administración	-32%	-27%	-25%
Resultado de Operación	18%	23%	14%
(-) Gastos Financieros	-0%	0%	-0%
(-) Gastos Diversos	0%	-3%	0%
Resultado antes de impuestos	18%	20%	14%
(-) Impuesto a la Renta	-5%	-6%	-4%
Resultado del Ejercicio	12%	14%	10%

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2012-2014*, por policlínico Divino Niño, Arequipa, Perú.

La Tabla 12 muestra cierta debilidad en la gestión de la situación financiera. Se registran incrementos en los activos netos, específicamente en los adquiridos por medio de arrendamiento financiero. El pasivo tiene un incremento registrado por un aumento de obligaciones financieras en el periodo 2014. A partir de esta información se ha calculado la rentabilidad de retorno sobre el patrimonio y el retorno sobre los activos netos. Debido a que las inversiones (arrendamientos financieros) no fueron acordes al incremento en las ventas es que se registran descensos en el ROE que pasa de 30.5% a 15.2% en el periodo 2012-2014.

Tabla 12

Estado de Situación Financiera (2012-2014) en Soles

Montos en Soles	2012	2013	2014
Activos			
Caja y Bancos	71	19,944	35,832
Cuentas por Cobrar	227,637	422,611	460,958
Servicios y otros contratados por anticipado	6,127	0	3,418
Material Auxiliar (Suministros y Repuestos)	0	0	433,560
Otros activos corrientes	15,061	0	8,824
Activos adquiridos en arrendamiento financiero	844,951	1,701,145	1,701,145
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	1,205,178	1,218,933	1,247,633
Depreciación	-320,201	-519,142	-718,739
Total Activo Neto	1,978,824	2,843,491	3,172,631
Pasivo			
Tributos, aportaciones	62,392	107,273	35,750
Remuneraciones y participaciones por pagar	3,032	3,354	46,133
Cuentas por pagar comercial – terceros	44,331	85,407	154,804
Cuentas por pagar diversas – terceros	794,965	1,141,093	521,223
Obligaciones Financieras	0	0	639,020
Total Pasivo	904,720	1,337,127	1,396,930
Patrimonio			
Capital	400,000	600,000	600,000
Resultado acumulado positivo	346,009	464,104	906,364
Utilidad de ejercicio	328,095	442,260	269,337
Total Patrimonio	1,074,104	1,506,364	1,775,701
Total Pasivo y Patrimonio	1,978,824	2,843,491	3,172,631

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2012-2014*, por policlínico Divino Niño, Arequipa, Perú.

En este sentido, el análisis revela que, si bien la credibilidad y gestión de la empresa les ha dado acceso a tasas adecuadas, es importante desarrollar una estrategia de gestión financiera más eficiente.

1.8.5 Recursos Humanos

Para D' Alessio (2008), el análisis de los recursos Humanos de una organización debe considerar factores como: (a) competencias y calificaciones profesionales, (b) procesos de: selección, capacitación, y desarrollo del personal, (c) disponibilidad y calidad de la mano de obra, (d) calidad del clima laboral, (e) estructura organizacional y (f) cultura organizacional, entre otros.

La dirección considera que el recurso humano es uno de los principales activos de la organización. El personal médico y de salud es el responsable de la prestación del servicio por lo cual la calidad de la atención que estos brinden será una de las características que más evalúe el cliente. El policlínico Divino Niño tiene por política la contratación de profesionales colegiados, titulados y con experiencia en las funciones que deberán desempeñar. El proceso de selección, capacitación, y desarrollo del personal está a cargo de la Jefatura de Recursos Humanos quienes evalúan el perfil, competencias y actitud de cada trabajador antes de la contratación y de manera periódica. Esto permite asegurar la calidad de las prestaciones del servicio, sin embargo, este proceso no ha sido estandarizado. Debido a la presencia de universidades e institutos con carreras en el campo de salud, la ciudad de Arequipa cuenta con una oferta adecuada de profesionales de este sector.

Como se detalla en la Tabla 13, el policlínico cuenta con 31 colaboradores los cuales son contratados bajo dos modalidades: personal en planilla y personal contratado por locación de servicios.

Tabla 13

Cantidad de colaboradores de policlínico Divino Niño

Tipo de contrato	Grupo etario			Sexo		Procedencia Arequipa
	18-29	30-59	60>	Masculino	Femenino	
Contrato plazo indeterminado	0	9		2	7	9
Contrato a plazo fijo	7	14	1	3	19	22
Sub Total	7	23	1	5	26	
Total				31		

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de personal correspondiente al año 2017 de ambos locales de Arequipa. Adaptado del *Reporte de Sostenibilidad*, policlínico Divino Niño, (2018).

En referencia al proceso de selección de personal, existe una división muy marcada entre el personal administrativo y el personal de salud. El área de recursos humanos pone mayor énfasis en obtener profesionales de salud capacitados y orientados a la salud ocupacional para la atención de sus clientes, mientras que para cubrir las plazas administrativas solo se concentra en un perfil que desarrolle las funciones operativas del puesto.

Sobre las políticas salariales de la empresa, estas van de acuerdo con el mercado. Sin embargo, los directivos señalaron que existe rotación de personal, generada por la captura del talento humano por parte de los competidores.

1.8.6 Sistemas de información y comunicaciones

Para D' Alessio (2008), el análisis de los sistemas de información y comunicaciones de una organización debe considerar factores como: (a) la oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos, (b) la información para la toma de decisiones de la gerencia y (c) velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios, entre otros.

La evaluación de los sistemas de información y comunicaciones del policlínico Divino Niño reveló serias debilidades porque no dispone de un sistema informático especializado que permita la gestión de la información. Como parte de la prestación del servicio y la calidad de la atención, el policlínico se ve en la necesidad de: (a) gestionar una

gran cantidad de información relacionada a datos personales de los pacientes, perfil de aptitud a evaluar, entre otros; (b) monitorear el progreso de los exámenes médicos realizados diariamente y (c) almacenar y comunicar la información de los resultados. Este proceso se realiza de manera manual ya que no cuenta con un sistema especializado, lo cual hace que el proceso sea laborioso e ineficiente. Hasta la fecha el policlínico ha logrado cumplir con los plazos requeridos por los clientes, sin embargo, esta es una limitación para su crecimiento y una fuente de potenciales fallas de calidad e incumplimiento de la normativa legal vigente. Es necesario mencionar que la empresa está obligada a almacenar en forma física y digital los resultados por un lapso de 40 años según lo especificado en la Resolución Ministerial 312-2011 del Ministerio de Salud.

En el aspecto administrativo y comercial no se cuenta con un sistema que integre la información de las áreas. La falta de información oportuna afecta al área comercial y la gerencia quienes no cuentan con información precisa para la toma de decisiones. Otro problema derivado de esta situación es la falta de datos suficientes para el uso de un tablero de indicadores que permita evaluar de manera objetiva los resultados de la organización. El policlínico contempla la adquisición de un sistema en el corto plazo, sin embargo, dicha compra se encuentra en evaluación por parte de la gerencia general y otras áreas involucradas.

1.8.7 Tecnología, investigación y desarrollo

Para D' Alessio (2008), el análisis de tecnología, investigación y desarrollo de una organización debe considerar factores como: (a) tecnología de punta en productos y procesos, (b) capacidad de adopción de nuevas tecnologías, (c) competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores, entre otros.

El análisis de esta área reveló una importante fortaleza de la organización la cual cuenta con equipos médicos de última generación y la política de renovar y mantener estos

equipos, garantizando el mejor servicio a sus clientes y manteniendo un nivel de competitividad adecuado. Una debilidad identificada es la falta de disponibilidad del personal competente para el mantenimiento de estas máquinas. En el Perú existen muy pocas empresas productoras de equipos médicos y la mayoría de estas son importadas. Esto produce que el acceso a componentes y especialistas con los conocimientos necesarios para reparaciones y mantenimientos sea limitado.

1.9 Evaluación de las Fortalezas y Debilidades de la organización

Podemos destacar del análisis las siguientes fortalezas: (a) buena reputación de la empresa, (b) calidad de los servicios que provee, (c) profesionalismo del personal de salud y (d) la infraestructura e inversión en equipos médicos. Entre las debilidades destacan los serios problemas relacionados a la eficiencia de la gestión organizacional.

La Tabla 14, muestra estas fortalezas y debilidades desarrolladas en base al proceso de evaluación interna (AMOFHIT) resultado del proceso de análisis. La Tabla 15, muestra la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual ha permitido ponderar las principales fortalezas y debilidades del policlínico. Según lo propuesto por D' Alessio (2008), se calificaron las fortalezas y debilidades descritas en la tabla anterior y se asignó un valor del uno al cuatro siendo: (a) valor de uno para debilidad mayor, (b) valor de dos para debilidad menor, (c) valor de tres para fortaleza menor y (d) valor de cuatro para fortaleza mayor. El análisis de esta matriz reveló que la organización es internamente débil ya que solo alcanzó un puntaje de 2.25.

Tabla 14*Fortalezas y debilidades del policlínico Divino Niño*

	Fortalezas	Debilidades
Administración y gerencia	Buen manejo del administrador para la estabilidad de la empresa Buena reputación de la alta dirección y su Gerente General.	Insuficiente tiempo de la gerencia para tareas de planeación y administración estratégica. La toma de decisiones de índole comercial se realiza de forma reactiva, sin una evaluación estructurada ni una visión a largo plazo.
Marketing y Publicidad	La empresa ha logrado diferenciarse por la reputación, calidad de atención y confiabilidad de su servicio en lugar de tener una estrategia de precios bajos.	Ausencia de una estrategia comercial y falta de información en relación a su participación de mercado y la lealtad a su marca.
Operaciones	Ofrece una diversidad de servicios, cuenta con un staff de médicos que atienden 19 especialidades, tiene una capacidad de atención de 100 pacientes al día.	No cuenta con un análisis detallado para establecer los costos de cada evaluación dentro de un examen ocupacional.
Finanzas y contabilidad	Buen respaldo del patrimonio. Ingresos relativamente estables que cubren todas las necesidades de la empresa. Respaldo de una importante cartera de clientes Acceso a financiamiento a tasas convenientes.	No se cuenta con un sistema contable que permita tener información actualizada y desarrollar un costeo de actividades, registro por centro de costos, etc. El planeamiento financiero no cuenta con un presupuesto anual porque la empresa trabaja en función a la demanda del mercado.
Recursos Humanos	Buen desempeño del personal e identificación con la empresa.	No se cuenta con un procedimiento formal de evaluación y selección de los colaboradores.
Sistemas de Información y Comunicaciones	No se detectaron fortalezas en el análisis.	No se dispone de un sistema especializado que permita la gestión de la información. No se cuenta con un sistema que integre la información de las áreas. La falta de información oportuna afecta al área comercial y la gerencia en la toma de decisiones.
Tecnología e Investigación y Desarrollo	Se cuenta con equipos médicos de última generación y la política de renovar y mantener los equipos.	Maquinaria importada que limita el acceso a componentes y especialistas con los conocimientos necesarios para reparaciones.

Nota: Resumen del Análisis AMOFHIT del policlínico Divino Niño

Tabla 15*Matriz de evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
La empresa ha logrado diferenciarse por la reputación, calidad de atención y confiabilidad de su servicio.	0.1	4	0.4
Respaldo de una importante cartera de clientes.	0.05	3	0.15
Diversidad de servicios: Cuenta con un staff de 19 especialidades y amplia capacidad de atención por día.	0.05	3	0.15
Buen desempeño del personal e identificación con la empresa.	0.05	3	0.15
Buen manejo del administrador para la estabilidad de la empresa.	0.05	3	0.15
Buen respaldo del patrimonio, acceso a financiamiento a tasas convenientes e ingresos estables que cubren todas las necesidades de la empresa.	0.05	3	0.15
Se cuenta con equipos médicos de última generación y la política de renovar y mantener los equipos.	0.1	4	0.4
	0.45		1.55
Debilidades			
Insuficiente tiempo de la gerencia para tareas de planeación y administración estratégica.	0.1	1	0.1
La toma de decisiones es de índole comercial reactiva, ausencia de una estrategia comercial y falta de información en relación a su participación de mercado y lealtad a su marca.	0.1	1	0.1
No cuenta con un análisis detallado para establecer los costos de cada evaluación dentro de un examen ocupacional.	0.1	1	0.1
No se dispone de un sistema especializado que permita la gestión de la información y no se cuenta con un sistema contable que permita tener información actualizada y desarrollar un costeo de actividades, registro por centro de costos, etc.	0.05	2	0.1
El planeamiento financiero no cuenta con un presupuesto anual porque la empresa trabaja en función a la demanda del mercado.	0.05	2	0.1
No se cuenta con un procedimiento formal de evaluación y selección de los colaboradores.	0.05	2	0.1
Maquinaria importada que limita el acceso a componentes y especialistas con los conocimientos necesarios para reparaciones.	0.1	1	0.1
	0.55		0.7
Total	1		2.25

1.10 Conclusiones

El análisis de Porter reveló que el policlínico Divino Niño tiene un entorno favorable y altamente competitivo en el cual: (a) existen importantes barreras de entrada para nuevos competidores, (b) la relación con los proveedores se ve favorecida por la gran cantidad de empresas que se dedican a brindar insumos, (c) no existen productos sustitutos para el servicio que proveen ya que ninguna empresa por ley puede dejar de realizar exámenes médicos a sus trabajadores. Este análisis también permitió identificar que el policlínico brinda un servicio que se destaca por la calidad de atención y eficiencia. Ambas características son elementos decisivos para generar lealtad en sus clientes.

El análisis PESTE reveló que el policlínico tiene una serie de oportunidades en su entorno. La norma legal vigente en el Perú y los protocolos sanitarios para controlar el Covid-19, representan una oportunidad de ampliar la cartera de clientes e incursionar en nuevos mercados. El entorno también puede ser una fuente de amenazas para el policlínico; a la fecha existe una desaceleración económica, desempleo y una importante lista de conflictos sociales que afectan de manera significativa a las empresas. Esta situación puede comprometer la sostenibilidad del policlínico ya que la demanda de exámenes médico ocupacionales está estrechamente relacionada con el nivel de formalidad del empleo en las empresas. El resultado de la evaluación de la matriz MEFE indicó que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Por último, el análisis AMOFHIT reveló que el policlínico Divino Niño cuenta con importantes fortalezas como son: la buena reputación de la empresa, los servicios que provee y el profesionalismo del personal de salud. Esta buena reputación le ha permitido diferenciarse por la calidad de atención y confiabilidad de su servicio, en lugar de aplicar una estrategia de precios bajos. Por otro lado, su infraestructura y la importante inversión que

realiza en equipos médicos le permite garantizar el mejor servicio a sus clientes y mantener un alto nivel de competitividad.

Sin embargo, la empresa presenta serios problemas relacionados a la eficiencia de la gestión organizacional. El análisis de la matriz de factores internos (MEFI) reveló que la organización es internamente débil. Se evidenció también que no se ha logrado una implementación progresiva de los estándares GRI y no se ha mantenido continuidad en la elaboración de los reportes de sostenibilidad. Estos problemas deberán ser atendidos para asegurar el futuro del policlínico en una coyuntura complicada como la producida por la emergencia sanitaria.



Capítulo II: Problema Clave

Policlínico Divino Niño es una empresa con más de 15 años en el mercado de prestación de servicios de evaluación médico ocupacional. La empresa se orienta principalmente al sector minero y a lo largo de esos años ha logrado ser reconocida por la calidad de su servicio y la confiabilidad de sus operaciones. Sin embargo, el análisis interno y externo del policlínico reveló una serie de problemas y debilidades en la gestión organizacional detallados a continuación.

2.1 Problemas identificados en la empresa

Problema 1. Insuficiente tiempo de la gerencia para tareas de planeación y administración estratégica. La estructura de gobierno centra toda la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones en el Gerente General, esto ha provocado que la gerencia dedique gran parte de su tiempo a la supervisión diaria de las operaciones, restando tiempo de tareas de planeación y administración estratégica. El limitado tiempo que la gerencia dedica a estas tareas no ha permitido que se implementen buenas prácticas de gestión que aseguren la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Durante la entrevista se evidenció que debido a esto la empresa no ha desarrollado: (a) un plan estratégico que facilite el control operacional, (b) la gestión de estrategias comerciales y (c) la toma de decisiones hacia objetivos de largo plazo.

Problema 2. La toma de decisiones de índole comercial se realiza de una manera empírica y sin una evaluación estructurada ni una visión a largo plazo. El policlínico Divino Niño viene gestionando sus relaciones comerciales de una manera empírica y no se cuenta con herramientas para el análisis estructurado de la información. Al momento no se han desarrollado estudios de mercado que permitan conocer el perfil del consumidor, las expectativas que este tiene o el posicionamiento del policlínico respecto a otras empresas competidoras. Para conocer la satisfacción del cliente, el área comercial ha venido realizando

algunas encuestas a los pacientes luego de terminar sus evaluaciones médicas, pero no se tiene un posterior análisis de estas. Así también, no se cuenta con un manejo de indicadores comerciales tales como: cumplimiento de presupuesto de venta, número de atenciones mínimas, contactos realizados, cantidad de cotizaciones enviadas, entre otros. Actualmente la evaluación del éxito de la gestión comercial solo se basa en el análisis de la facturación, sin embargo, es necesario el uso de otras herramientas para evaluar el desempeño comercial y el nivel de satisfacción de los clientes y usuarios.

Problema 3. Falta de información oportuna para la toma de decisiones debido a que las áreas funcionales no reportan ni monitorean ningún indicador. Durante el análisis AMOFHIT se evidenció que no existen indicadores de gestión ni parámetros de control estándar en la gestión de las operaciones. Al no establecerse indicadores ni metas organizacionales no hay forma de determinar si la operación de un mes fue mejor o peor a la de otro. En estas condiciones, acceder a la información puede ser una tarea compleja lo que ocasiona que la Gerencia General y la administración no cuenten con datos suficientes y oportunos que les permitan evaluar de manera objetiva los resultados.

Problema 4. Ausencia de un control de costos en la prestación de los servicios. Durante el análisis AMOFHIT se determinó que el policlínico Divino Niño no cuenta con un análisis detallado para establecer los costos de cada evaluación dentro de un examen ocupacional. Tampoco se cuenta con un costeo preciso de actividades adicionales como el servicio post venta o servicios complementarios que estén siendo ofrecidos. Esta situación impide que se pueda realizar un adecuado control de aquellas actividades que generan valor para los clientes y reducir gastos que no aportan a la ventaja competitiva de la organización.

Problema 5. Inadecuada implementación de los estándares GRI y falta de continuidad en la elaboración de reportes de Sostenibilidad. En el año 2018, el policlínico Divino Niño participó en el Programa de Negocios Competitivos (PNC), esta es una

iniciativa de la estrategia de la Cooperación Suiza - SECO y de GRI (Global Reporting Initiative) que busca sensibilizar y desarrollar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas del sector privado fomentando que sean más competitivas, responsables y puedan integrarse a cadenas de valor globales (Estrategia de la Cooperación Suiza -SECO, 2016). Como resultado de esta iniciativa, el policlínico adquirió el compromiso de reportar anualmente su desempeño en materia de sostenibilidad bajo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI). Sin embargo, el análisis reveló que no se ha evidenciado una implementación progresiva de los estándares GRI en la gestión y no se ha mantenido su continuidad.

2.2 Problema Clave

El análisis interno y externo reveló que el problema clave del policlínico Divino Niño es el inadecuado uso de herramientas de gestión. En este sentido, los otros problemas identificados como son: la falta de información oportuna para la toma de decisiones, el tiempo insuficiente de la gerencia para tareas de planeación estratégica, la falta de herramientas para una gestión comercial eficaz y la ausencia de un control de costos en la prestación de los servicios; son evidencias de como el problema clave viene afectando el desempeño de la empresa y su sostenibilidad.

2.2.1 Sustancia

La sustancia del problema clave está relacionada al inadecuado uso de herramientas de gestión para: el control operacional, la toma de decisiones, el planeamiento estratégico y el posicionamiento comercial. Durante las reuniones realizadas con el equipo directivo, se estableció que el problema siempre ha estado presente. El “boom” minero ocurrido durante los últimos años permitió un constante incremento en la demanda de exámenes médicos ocupacionales, esto representó para la empresa un incremento sostenido de los ingresos. Esta situación la colocó en una posición ventajosa en la que no requería una estrategia de

posicionamiento o de gestión porque bastaba dar una rápida respuesta al cliente y ofrecer una atención amable y confiable para defender e incrementar su participación en el mercado. Sin embargo, esta posición ventajosa ha ido cambiando y se incrementó la presión porque hoy la competencia busca posicionarse ofreciendo costos más bajos, una atención de calidad y mayor rapidez en la entrega de resultados. Dado este cambio en el panorama del mercado, cobra importancia la implementación de adecuadas herramientas de gestión como: (a) el reporte de sostenibilidad, (b) la planeación estratégica y (c) control de indicadores. Esto permitirá afrontar problemas que la empresa tiene actualmente mejorando: (a) el control de la operación, (b) el logro de objetivos y (c) la mejora organizacional en el largo plazo.

2.2.2 Ubicación

El problema principal se encuentra en la gerencia y la administración de la empresa quienes de acuerdo al análisis interno son los responsables de la toma de decisiones, la planeación y el control organizacional. Si bien el resto de áreas funcionales son responsables de los procesos asignados, la entrevista reveló que en la realidad hay una excesiva concentración de poder en la figura del gerente general. Esta situación es una de las causas de que el gerente general no cuente con el suficiente tiempo para realizar una apropiada gestión estratégica de la organización.

2.2.3 Propiedad

El análisis de la sustancia del problema reveló que la gerencia es propietaria de la responsabilidad de implementar el uso de herramientas de gestión para la mejora de los resultados de la organización y la sostenibilidad. Existe una fuerte relación entre la figura del líder organizacional y la estrategia; el líder es el que orienta al resto de miembros de la organización hacia la adopción sistemática de una estrategia adecuada a los requerimientos del entorno (Solano, Uzcátegui y Pérez, 2016). En este sentido, la figura del gerente general

del policlínico Divino Niño es la que debe liderar los cambios organizacionales hacia una gestión más profesional de la organización.

2.2.4 Magnitud

El problema evaluado tiene una magnitud considerable ya que el uso inadecuado de herramientas de gestión para el control operacional, comercial y estratégico de la empresa impide que esta administre de manera eficiente los recursos que tiene. Una evidencia está en el área comercial que viene trabajando de manera empírica y reactiva, además de que no tiene un marco en el cual estructurar las acciones necesarias para posicionar adecuadamente a la empresa en el mercado. Otra evidencia es la falta de control en el área operativa donde no existen parámetros sobre la calidad del servicio brindado ni el control de costos. Sin una estrategia que articule el área comercial y operativa, la empresa no cuenta con los recursos para alinear su oferta con los requisitos solicitados por el cliente. Atender este problema requiere que la empresa desarrolle una estrategia organizacional y asegure su sostenibilidad en el tiempo. Si bien los reportes de sostenibilidad se presentan como una herramienta útil, es necesario que la empresa incorpore toda una estructura de control que le permita diferenciarse ante la competencia.

2.2.5 Perspectiva de tiempo

En el mediano y largo plazo esta situación puede afectar significativamente: (a) el desempeño de la empresa en la prestación del servicio, (b) la rentabilidad, (c) las relaciones de la empresa con los clientes y (d) su sostenibilidad en el tiempo. En el corto plazo, la empresa se puede ver beneficiada al implementar el uso de herramientas de gestión para el control y la toma de decisiones. Estas herramientas le permitirán contar con una estructura sólida de gestión que responda a las necesidades de sus clientes, trabajadores y demás grupos de interés. Se espera que el tiempo en el cual se aborden e implementen las propuestas del

presente trabajo sea de dos años, de forma que en el primer año se implementen los cambios organizacionales y en el segundo se monitoreen los resultados de estas acciones.

2.3 Conclusiones

El análisis reveló que el problema clave es el inadecuado uso de herramientas de gestión en la organización. En este sentido, los otros problemas identificados son: (a) el insuficiente tiempo de la gerencia para tareas de planeación y administración estratégica, (b) la inadecuada estrategia comercial, (c) la falta de información oportuna para la toma de decisiones y (d) la ausencia de un control de costos en la prestación de los servicios. Estos problemas representan evidencias de como el problema de falta de herramientas de gestión viene afectando el desempeño de la empresa.

El análisis también demostró que la gerencia tiene la responsabilidad de implementar acciones necesarias para atender el problema. El problema clave mencionado, tiene una magnitud considerable e impide que se administre de manera eficiente los recursos de la organización. Atender los problemas analizados permitirá que el policlínico Divino Niño se consolide en el largo plazo y pueda alcanzar los objetivos de la estrategia empresarial y asegurar su sostenibilidad.

Capítulo III: Revisión de la Literatura

El presente capítulo es un análisis de la literatura relevante que enmarca este trabajo.

Para la revisión de la literatura se obtuvo información de bases de datos como: DOCIS, EBSCO, EBOOK y de páginas Web de diversas instituciones públicas y privadas. En la Figura 7 se visualiza el resumen de los autores consultados en la revisión de la literatura.

Planeación Estratégica	Estandarización de procesos e implementación de indicadores	Sistemas Integrados de Gestión	Sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo	Atención a los grupos de interés para lograr sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Arao (2011). • Mancini (2016). • Martínez y Silva (2016). • Huertas y Cantillo (2017). • Solano, Uzcátegui y Pérez (2016). • Mora, Pájaro y Villamil, (2012). • Madrigal, Baltazar, Franco, González, Ochoa, Madrigal y Gómez (2009). 	<ul style="list-style-type: none"> • Bernal, Pedraza y Sánchez (2015). • Mariño, Torres y Arévalo (2019). • Giraldo, Jiménez. y Tabares (2017). • Bigolin y Calvete (2015). • Alvear y Ronda (2005). • Takeishi (2001). • Prieto y Martínez (2004). • Oltra (2012). 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización Internacional de Normalización (2020). • Organización Internacional de Normalización (2015). • Andía (2015). • Cabalé y Rodríguez (2020). • Peña (2010). • Argandoña e Isea (2011). • Organización Internacional de Normalización (2018). • Global Reporting Initiative (2011). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diaz y Castaño (2013). • Ariza (2015). • Porter y Kramer (2011) • Programa Centroamérica Resiliente (2019). • GRI (2016). • GRI (2018). • Rodríguez y Ríos (2016). • Chusin (2019). • Bejarano, Rocha, Varón y Galeano (2016). 	<ul style="list-style-type: none"> • GRI (2018). • Fernandez et al (2017). • Palacios y Copa (2015).

Figura 7. Mapa de Literatura.

3.1 Planeación Estratégica

La revisión de la problemática de la empresa reveló que no cuenta con una estrategia organizacional que articule las acciones tomadas en la parte operativa con las necesidades de los clientes. En todas las organizaciones la planeación estratégica es un elemento indispensable para el desarrollo de la empresa. En este sentido, el proceso de planeación estratégica no puede ser entendido como una acción estática, más bien, debe ser definido como un proceso continuo que busca concretar una visión del futuro a partir de un uso eficiente de los recursos identificados y las condiciones del entorno. Por esta razón, el planeamiento estratégico de la organización se ha convertido en una herramienta fundamental

para el desarrollo y cumplimiento de objetivos a largo plazo (Arao, 2011). Contar con un plan estratégico en la organización requiere de una visión a futuro en función de la cual se establezca un sistema de control. Este plan orienta cada uno de los aspectos de la organización y los recursos con los que cuenta hacia el cumplimiento de esta visión (Mancini, 2016). Las empresas que han implementado el uso del planeamiento estratégico como herramienta de gestión han logrado: (a) identificar y subsanar debilidades de forma que la empresa esté en condiciones de enfrentar cambios externos, (b) minimizar conflictos dentro de la organización ya que se hace una planificación de tiempo y recursos para cada actividad relevante dentro de la empresa, (c) establecer un pensamiento sistemático enfocado en el futuro y en como ajustar los recursos disponibles dentro de la empresa para aprovechar las oportunidades y (d) aumentar la rentabilidad sobre la inversión a través del cumplimiento de los objetivos mediante la aplicación de estrategias (Martínez y Silva, 2016).

En el sector de servicios de salud, las características intangibles de la oferta requieren que las empresas tengan mayor coordinación debido a que las operaciones necesarias para la prestación del servicio implican prácticamente todas las áreas funcionales (Pineda y García, 2020). Por este motivo, la planeación estratégica mejora los resultados tangibles de la gestión y modifica la visión de los líderes desarrollando un enfoque integrador. Este enfoque enfatiza la importancia del crecimiento articulado de cada una de las áreas que conforman la empresa y busca una estrategia que garantice un servicio diferenciado y orientado al cliente (Huertas y Cantillo, 2017).

Lograr esta visión estratégica necesita un líder con determinación que fije un curso de acción para lograr el éxito en el largo plazo. Como señalan Solano, Uzcátegui y Pérez (2016), existe una fuerte relación entre el liderazgo y el éxito de una estrategia. Es a través de la figura del líder que se logra orientar al resto de miembros de la organización hacia la adopción sistemática de las medidas necesarias para responder a los requerimientos del

entorno. Según la revisión de la literatura, el policlínico Divino Niño requiere importantes medidas de cambio para lograr esta realidad debido a que la estructura de gobierno centra toda la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones en la figura del gerente general. Esto ha provocado que la gerencia dedique gran parte de su tiempo solo a la supervisión de las operaciones diarias lo cual resta tiempo a la tarea de planeación y administración estratégica. Desde este punto, lograr que se dé un cambio hacia una gestión más estratégica, requiere también el desarrollo de competencias directivas en los líderes de los procesos. Los mandos medios de una organización serán los responsables de desarrollar las estrategias de la gerencia y establecer los planes de acción para alcanzar aquellos resultados propuestos por la alta dirección. Lograr que los mandos medios puedan ejercer de manera efectiva las responsabilidades delegadas y distribuir eficientemente las tareas de su equipo requiere un importante análisis de las competencias que cada individuo posee. Luego de este análisis se deben desarrollar los conocimientos de cada integrante de manera que la delegación de tareas sea un proceso en el que se tenga plena confianza de que las personas consignadas pueden cumplir las responsabilidades en los plazos especificados (Mora, Pájaro y Villamil, 2012). Así mismo, los líderes de mandos medios deben de poseer habilidades de resolución de conflictos que los ayude a buscar el cambio de comportamiento y plantear soluciones ante diferencias de opiniones de los integrantes de su equipo (Madrigal et al., 2009).

3.2 Estandarización de procesos e implementación de Indicadores

Las características propias de la prestación de un servicio representan de por si un reto para la empresa y requiere de una administración muy eficiente de los recursos de la organización. Como señalan Bernal, Pedraza y Sánchez (2015), el éxito en la prestación de un servicio de salud está asociado a características como: (a) atención individualizada, (b) la capacidad y rapidez de respuesta, (c) elementos tangibles como instalaciones físicas en

buenas condiciones y apariencia adecuada del personal, (d) confiabilidad y (e) seguridad. En este sentido, la gestión de operaciones en servicios de salud requiere de procesos estandarizados y documentados que permitan medir resultados de forma sistemática para tomar decisiones basadas en planes de mejora continua y contribuir al logro de los objetivos institucionales (Mariño, Torres y Arévalo, 2019). Por esta razón, en las organizaciones de servicios es necesario que se desarrolle una estrategia de operaciones que no solo controle indicadores, sino que garantice una entrega satisfactoria del servicio minimizando las pérdidas relacionadas a: esperas ociosas, transportes innecesarios, procesos ineficientes y que reduzca el riesgo de fallas en la prestación del servicio. Con tal fin, las organizaciones deben evaluar la percepción del cliente y aprovechar los recursos disponibles con el objetivo de potenciar las capacidades de manera consistente y estructurada hacia una estrategia de operaciones. La estrategia de operaciones dista de ser un curso de acción para las actividades del día a día en la empresa, por el contrario, es un análisis minucioso de aquellas acciones que impactan en los requerimientos del cliente y que la llevan a posicionarse en el mercado. Entre las variables que requieren la atención del responsable de asegurar la eficiencia de un servicio destacan: (a) la gestión de las instalaciones para el servicio y la infraestructura, (b) los sistemas de información y tecnologías asociadas que pueden afectar sensiblemente la calidad y el control de recursos dentro de la organización y (c) las capacidades blandas utilizadas por el personal durante la prestación del servicio (Pineda y García, 2020).

Según Giraldo, Jiménez y Tabares (2017), las organizaciones miden el proceso con base al cumplimiento de objetivos, es por ello que usan herramientas que les permiten comparar los resultados obtenidos con las metas y objetivos trazados. Los indicadores clave de rendimiento también conocidos como KPI (Key Performance Indicator), por sus siglas en inglés, son métricas claves de control utilizadas para revisar si las metas propuestas por las empresas se están cumpliendo. Las empresas del sector salud que implementan indicadores

mejoran la efectividad de su administración y logran: direccionar recursos, alcanzar consensos y obtener una base numérica confiable para la toma de decisiones (Bigolin y Calvete, 2015).

Para mejorar la eficiencia operativa en una empresa que ha alcanzado su madurez, puede aplicarse una estrategia de cambio, la cual estará basada en dos etapas: (a) contracción, etapa que se centra en recortar costos y tamaño, y (b) consolidación, etapa que permite implantar un programa para estabilizar la empresa simplificada. Esta estrategia de cambio busca reducir gastos generales poco relevantes y ajustar costos de actividades operativas (Takeishi, 2001). Según Alvear y Ronda (2005), los sistemas informáticos son necesarios para lograr una gestión eficiente de: información, recursos y procesos de la organización. Estos sistemas se configuran como una herramienta útil de gestión porque facilitan la toma de decisiones garantizando así una ventaja competitiva sostenible (Prieto y Martínez, 2004).

Para Oltra (2012), la evolución de los sistemas de información para la gestión de una empresa ha permitido capitalizar tendencias incipientes que han modificado los procesos en las empresas, la competitividad y las expectativas de los clientes. Entre estas tendencias destacan la gestión de las relaciones con el cliente, el comercio electrónico, la administración de operaciones y la cadena de abastecimiento a través de los ERP. Las empresas que están a la vanguardia del cambio han implementado sistemas de información como: a) el SCM (Gestión de la cadena de suministro o Supply Chain Management), b) el CRM (Gestión de relaciones con el cliente o Customer Relationship Management); c) el BI (Business Intelligence o Inteligencia de Negocios); entre muchos otros. Al respecto el autor destaca que las soluciones informáticas deben incluir todas aquellas características diferenciales que dicha empresa necesita para la gestión de su información o de lo contrario no cumplirá el objetivo de transformar los procesos para lograr una ventaja competitiva en la gestión de la empresa.

3.3 Sistemas Integrados de Gestión

Las normas ISO son un conjunto de documentos que especifican una serie de requerimientos los cuales garantizan que los productos y/o servicios ofrecidos por una organización cumplen con su objetivo. En la actualidad, la Organización Internacional de Normalización (ISO), ha publicado alrededor de 19,500 normas internacionales las cuales tienen el propósito de normar y estandarizar los requerimientos en casi todos los aspectos del día a día. Estas normas al ser combinadas y articuladas configuran complejos sistemas de gestión para las organizaciones y se han convertido en instrumentos que permiten minimizar los costos en las organizaciones, ya que hacen posible la reducción de errores y sobre todo favorecen el incremento de la productividad. Entre las normas más utilizadas en las empresas destacan: (a) ISO 9001 Gestión de la Calidad, (b) ISO 14001 Gestión Ambiental, (c) ISO 45001 Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, (d) ISO 22000 Gestión de la Inocuidad Alimentaria, (e) ISO 22301 Gestión de la Continuidad de Negocio, (f) ISO 50001 Gestión de la Energía, (g) ISO 27001 Gestión de la Seguridad de la Información, (h) ISO 31000 Gestión de los Riesgos Corporativos, (i) ISO 19600 Gestión de Compliance, (j) ISO 26000 Gestión de la Responsabilidad Social, (k) ISO 37001 Gestión Antisoborno , entre otras (Organización Internacional de Normalización, 2020).

La Organización Internacional de Normalización (2015), indica que la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 podría beneficiar de manera significativa a una organización logrando mejorar : a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, legales y reglamentarios; b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente y c) demostrar la conformidad con requisitos del Sistema de Gestión de Calidad especificados. Para tal fin la norma propone un enfoque basado en procesos que incorpora el ciclo

Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. Actualmente el policlínico Divino Niño tiene un sistema de gestión basado en esta norma.

Es importante destacar que en materia de responsabilidad social ISO propone la ISO 26000. Esta es una guía diseñada para que todo tipo de organizaciones puedan operar de manera socialmente responsable promoviendo un entendimiento común de que es la responsabilidad social y que a la vez sea coherente con la diversidad social, cultural, legal y organizacional. La ISO 26000 es una guía voluntaria que, a diferencia de normas propuestas por ISO como la de calidad y medio ambiente, no se configura como una norma de sistema de gestión ya que no contiene requisitos y, como tal, no puede utilizarse para la certificación (Organización Internacional de Normalización, 2014). En este sentido la ISO 26000 es solo una de las tantas propuestas que existen en materia de articular los conceptos de sostenibilidad ya que como señala Andía (2015), a la fecha no existe un estándar consensuado y aceptado a nivel internacional que englobe todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad. Entre las normas más destacadas están las: a) SA8000 que establece directrices y exigencias en la gestión de las relaciones laborales con los empleados y con el personal de los contratistas o proveedores, b) el Global Reporting Initiative que tiene como objetivo el aportar requerimientos sobre los contenidos de las memorias de responsabilidad empresarial, c) el AA1000 que busca lograr el compromiso activo de todos los copartícipes e interlocutores de una organización logrando un proceso sistemático de participación de los grupos de interés, entre muchas otras.

Como se señaló anteriormente existen una serie de enfoques para gestionar la sostenibilidad, sin embargo, muchas empresas priorizan la metodología propuesta por la ISO 26000 ya que buscan uniformizar los enfoques de gestión y la metodología estándar propuesta de manera transversal en las diferentes normas de ISO. Es este lenguaje común de ISO, para actividades y procesos, el que ha permitido que las empresas articulen sistemas

integrados de gestión facilitando la implementación y certificación de estos. Para Cabalé y Rodríguez (2020), los sistemas de gestión para las organizaciones respaldan a la administración y la orientan para lograr el correcto desempeño y el respeto a los requisitos de los clientes. Los autores señalan que los Sistemas Integrados de Gestión son estructuras metodológicas que se apoyan en instrumentos y herramientas para aprovechar las capacidades, recursos y circunstancias de cada organización. Para los autores, los sistemas de gestión promueven: a) el incremento de la eficiencia y eficacia, b) el control de las operaciones, c) la legitimación social, d) la definición de las necesidades de las partes interesadas, e) la mejora continua y f) el acceso a mercados donde su uso es obligatorio. En los últimos años ha aumentado la tendencia a la integración de varios sistemas de gestión (entre los que se destacan la calidad, el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo). Invariablemente, la integración de las actividades de gestión impacta en las diferentes dimensiones del desarrollo porque simplifica y optimiza documentación, esfuerzos y recursos, facilita la toma de decisiones según las necesidades en cada contexto.

A pesar de la amplia acogida de los sistemas de gestión en organizaciones de diferentes tamaños y rubros alrededor del mundo existen múltiples detractores de las normas ISO como herramientas de gestión. Peña (2010), señala que, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, existen importantes cuestionamientos sobre la utilidad real que arrojan los sistemas de gestión. Por un lado, los modelos propuestos por las normas ISO establecen un mínimo de requerimientos que son actualizados varias veces por expertos de todo el mundo y que se orientan a incrementar la lealtad y confianza en que las promesas y los acuerdos que se estipulan hacia los clientes se satisfacen de forma racional y continua; gestionando los procesos internos, de manera que se prevenga el desperdicio de recursos. Sin embargo, en la práctica se ha observado que la implementación de estas propuestas genera situaciones dicotómicas entre la realidad del día a día y el funcionamiento esperado del

sistema de gestión. En muchas ocasiones los empleados de la empresa perciben que los requisitos del sistema son una carga laboral que traba el funcionamiento real de la empresa y perciben que la única utilidad de la norma radica en lograr su acreditación para cumplir un requisito del mercado. Aunque en muchas ocasiones esta dicotomía ocurre por un diseño del sistema ineficiente y una inadecuada articulación con el horizonte estratégico organizacional.

Entre los detractores de las normas ISO como herramientas de gestión destacan las voces de aquellos que mencionan que la elaboración de normas certificables en especial las ligadas a la responsabilidad social pueden generar incentivos perversos que genere una industria de certificación enfocada en el beneficio económico en donde se prohíba la entrada de productos o servicios que no estén certificados o que motiven a las organizaciones a concentrarse solamente en buenos indicadores y desinteresarse por el desempeño real de la organización en relación a la sostenibilidad en el largo plazo (Argandoña e Isea, 2011).

Como señala la Organización Internacional de Normalización (2018), ISO 26000 se desarrolló antes que la Agenda 2030 de la ONU y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), esta norma propone mecanismos para operar de una manera ética y transparente. Sin embargo, Global Reporting Initiative (2011), señala que GRI proporciona las orientaciones más adecuadas para apoyar a las organizaciones interesadas en reportar sobre los temas cubiertos por la norma ISO 26000 ya que como señalan, GRI iría más allá que la ISO 26000 porque se apoya en los principios de claridad, precisión, equilibrio, periodicidad, comparabilidad, y confiabilidad garantizando la calidad de la información reportada y la articulación de diferentes factores dentro de la organización.

3.4 Sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo

El entorno altamente competitivo en el que se desempeñan las empresas clientes y competidoras del policlínico Divino Niño, exige que la empresa transforme su cultura organizacional e incluya conceptos como la sostenibilidad y el valor compartido para

consolidar su ventaja competitiva. El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (GRI,2016). Hoy en día, el enfoque de las organizaciones sostenibles se centra en la genuina preocupación por: los trabajadores, la comunidad, la salud, los servicios financieros y el medio ambiente. Sólo las empresas que se enfoquen en estrategias que afronten los enormes desafíos sociales, económicos y ambientales de una manera innovadora, podrán ser sostenibles. La clave del éxito está en crear oportunidades de negocio con modelos que retribuyan ganancias a la empresa y que a la vez atiendan las necesidades sociales y ambientales, es decir, una estrategia exitosa de negocios es la que se enfoca en crear valor compartido para la empresa y la sociedad (Díaz y Castaño,2013).

Para Porter y Kramer (2011), el valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales destinadas a mejorar la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido supone que una empresa se enfoque no solo en cumplir leyes y estándares éticos, sino que también enfoque sus esfuerzos en mitigar cualquier mal causado por la empresa y en generar oportunidades para la comunidad en la que se establece. En este sentido, lograr la tan ansiada sostenibilidad en una organización requiere que la alta dirección se enfoque en una estrategia que no solo desarrolle las capacidades organizacionales y competencias en el personal, sino que busque mantenerse en el mercado, hacerse sostenible en un futuro y contribuir a la mejora de la sociedad (Ariza, 2015).

Lograr la sostenibilidad en una organización requiere que la alta dirección se enfoque en una estrategia que no solo desarrolle las capacidades organizacionales y competencias en el personal, sino que busque mantenerse en el mercado, hacerse sostenible en un futuro y contribuir a la mejora de la sociedad (Ariza, 2015). Para lograr sostenibilidad se debe de: (a)

integrar la sostenibilidad en su cultura organizacional, (b) adoptar en su cadena de suministro formas de responsabilidad social-empresarial y (c) elaborar una estrategia real y factible, acorde con las capacidades de la empresa, la cual deberá de ser informada en todo el proceso de planificación, ejecución y monitoreo (Programa Centroamérica Resiliente, 2019).

Para hacer una evaluación de las dimensiones de la sostenibilidad existen un importante número de herramientas en el entorno empresarial, sin embargo, la más aceptada a nivel internacional es la suministrada por el Global Reporting Initiative (GRI) que a través de sus estándares facilita un marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad y se ha convertido en un referente mundial (Rodríguez y Ríos, 2016). Los Estándares GRI son un conjunto interrelacionado de estándares (económicos, ambientales y sociales) que buscan ayudar a las organizaciones a que se centren en los temas materiales y que transparenten de una manera objetiva cuáles son sus contribuciones positivas y negativas al cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible. Se considera que un tema es material o relevante cuando representa los impactos (positivos o negativos) económicos, ambientales y sociales de las organizaciones o influye en las decisiones de los grupos de interés. Una empresa decide cuales temas son materiales a partir de una evaluación de factores internos y externos que incluyen la misión general de la organización, la estrategia competitiva y las preocupaciones directamente expresadas por los grupos de interés y en algunos casos por las de la sociedad y/o estándares internacionales que se espera que la organización cumpla (GRI,2018).

La elaboración de un informe de sostenibilidad basado en los estándares GRI es una práctica mediante la cual se desarrolla informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones. Estos reportes suelen tener un carácter anual y permiten evaluar los logros de la empresa en relación a sus actividades para lograr la sostenibilidad económica, la gobernanza, el desempeño social y prevenir los riesgos e impactos ambientales de sus operaciones. Los informes de sostenibilidad se convierten así en

una herramienta y un lenguaje común que fomenta la transparencia y rendición de cuentas por parte de las organizaciones hacia sus partes interesadas (GRI,2016).

En el año 2018, el policlínico Divino Niño fue capacitado por el Programa de Negocios competitivos gracias a la invitación de la Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa S.A. quien es una empresa cliente del policlínico. A partir de esta importante capacitación logro elaborar por primera vez un reporte de sostenibilidad bajo los estándares GRI. Para que el uso del reporte de sostenibilidad sea efectivo, la información debe de ser verídica, transparente y de calidad con la finalidad de contribuir al desarrollo sostenible a través de la transferencia de temas de sostenibilidad y responsabilidad empresarial a la sociedad (Chusin, 2019). Entre otros beneficios del uso de esta herramienta para la gestión organizacional destacan: (a) las mejoras en la definición de la visión y estrategias operativas de sostenibilidad, (b) la capacidad de evidenciar aquellas áreas de la organización que requieran mejoras, (c) la identificación de oportunidades y posibles amenazas y (d) seguimiento de avances de mejora (Bejarano, Rocha, Varón y Galeano, 2016).

3.5 Atención a los grupos de interés para lograr sostenibilidad

Hablar de sostenibilidad también requiere que la empresa identifique las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés también conocidos como stakeholders. Los estándares GRI (2018), definen a los grupos de interés como aquellas organizaciones o individuos que pueden ser afectados de manera significativa por las actividades, productos y servicios de la organización. Estos grupos están determinados entre otros aspectos, por las características de la organización y la capacidad que tengan para influir en la supervivencia de esta. Fernández et al (2017), resaltan la importancia de elegir de una manera concienzuda a los grupos de interés de una organización para evitar que en los informes de sostenibilidad se considere solo a los grupos con una capacidad de exigencia alta o a quienes sean afines o estén cerca de los dueños o gerentes.

Palacios y Copa (2015), señalan que un enfoque adecuado permitirá tener en cuenta las preocupaciones de cada uno de los grupos de interés y tener una idea más precisa de los puntos fuertes y débiles de la organización, detectar algunos problemas antes de que se produzcan y ayudar a crear una imagen exterior positiva. Para una buena clasificación de los stakeholders estos autores proponen los criterios de: (a) dependencia, relacionada a la sujeción de la empresa con actividades, productos o servicios de los que la organización depende para poder funcionar; (b) responsabilidad, vinculada a la relación con grupos o individuos hacia quienes la organización tiene responsabilidad legal, comercial, operacional o ética/moral; (c) tensión, vinculada a la relación con grupos o individuos que necesitan inmediata atención de la organización en aspectos financieros, económicos y sociales; (d) influencia de grupos e individuos que pueden tener impacto en la organización ya sea en la estrategia o en la toma de decisiones o que pueden ser impactados por la organización.

3.6 Conclusiones

La revisión de la literatura reveló que las características intangibles, propias de la prestación de servicios de evaluación médica ocupacional, representan para la empresa un reto importante a nivel de la gestión. La prestación de este servicio requiere que el policlínico administre de manera rigurosa cada una de las áreas funcionales que participan de manera directa o indirecta en la prestación debido a que existe una estrecha relación entre la experiencia del cliente y la satisfacción con el servicio.

En este contexto, el marco de literatura resalta la importancia de la planeación estratégica como herramienta de gestión, el uso de los estándares GRI y los reportes de sostenibilidad. Sin embargo, se evidenció que uno de los problemas de la organización es la falta de una estrategia que articule las capacidades operativas con las necesidades del mercado detectadas por el área comercial. La revisión de la literatura también reveló que una estrategia organizacional sería una herramienta útil para lograr que la empresa detecte de

manera temprana los cambios en el mercado y aproveche sus capacidades para asegurar la ventaja competitiva. Esto solo se logrará en la medida en la que se estandaricen los procesos, se implemente el control de indicadores y se fomente una cultura de mejora continua. En el largo plazo, estos elementos estratégicos permitirían que la empresa alcance la sostenibilidad y el desarrollo de modelos de negocio que aseguren la creación de valor compartido a través de prácticas operacionales que mejoren las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.



Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo

El presente capítulo es un análisis cuantitativo y cualitativo de la gestión del policlínico Divino Niño. Este análisis busca evaluar el desempeño actual de la organización, las ventajas competitivas que esta tiene y cuan relevante es el uso de un reporte de sostenibilidad GRI como herramienta de gestión para la mejora organizacional.

4.1 Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo buscó: (a) explorar la etapa del ciclo de vida de la empresa según el enfoque presentado por D' Alessio (2008), (b) realizar un análisis estructural de la empresa según el enfoque de las 7S de McKinsey (Dewey, 2020) y (c) revisar los contenidos incluidos en el reporte de sostenibilidad bajo los estándares GRI y la estrategia que se viene llevando a cabo según lo que se indicó en la entrevista con la alta dirección.

4.1.1 Etapa del ciclo de vida de la empresa

El análisis del ciclo de vida de una empresa permite elegir adecuadamente las estrategias organizacionales que son relevantes para el desarrollo o el posicionamiento de esta (D' Alessio, 2008). La evaluación de la información proporcionada durante la entrevista con la gerencia reveló que esta se encuentra en una etapa de madurez. Tiene 15 años en el mercado y ha superado exitosamente todos los obstáculos que supone para una empresa ingresar a un nuevo mercado. Otro signo de madurez se observa en el crecimiento sostenido que ha tenido en los últimos seis años: (a) aumentaron sus ingresos, (b) se amplió su capacidad de atención y (c) creció el número de colaboradores con los que cuenta. Actualmente tiene un tamaño óptimo en el mercado el cual le permite competir con otras empresas ofreciendo un servicio de calidad y costos similares a los ofertados por los competidores.

Si bien el ciclo de la vida de la empresa la coloca en una etapa de madurez, el policlínico aún se encuentra en la categoría de pequeña empresa según lo señalado por la Ley

Nº30056 que determina que una empresa es pequeña en la medida en la que su facturación anual esté dentro del rango de 150 UIT y 1,700 UIT (MEF, 2013). Según la etapa del ciclo de vida, es necesario que la empresa logre alcanzar una mayor eficiencia de costos y de procesos, además debe mejorar los productos que se ofertan de manera que pueda ampliar su crecimiento y consolidarse como una mediana o gran empresa.

4.1.2 Las 7's de McKinsey

El Modelo de las 7S de McKinsey es un modelo para el análisis estructural de una empresa. Este modelo se enfoca en el análisis de siete elementos, tres elementos duros y cuatro elementos blandos. Los elementos duros son: (a) estrategia, (b) estructura y (c) sistema; mientras que los elementos blandos son: (a) los valores compartidos, (b) habilidades, (c) estilo y (d) personal. Este modelo tiene un enfoque holístico de la gestión organizacional y es una herramienta útil para evaluar los impactos de cambios significativos en un negocio (Dewey, 2020). A continuación, se presenta el análisis de estas variables en el policlínico Divino Niño.

Estrategia. El Modelo de las 7S de McKinsey evalúa la estrategia basándose en la declaración de la misión de la empresa, sus planes específicos para seguir siendo competitiva y cómo pretende utilizar los recursos disponibles para lograr objetivos específicos (Dewey, 2020).

Si bien el policlínico Divino Niño ha establecido una Misión y Visión para la organización, la evaluación reveló que existe una brecha entre los objetivos de la empresa y la realidad.

La Misión de la empresa es la de brindar un servicio de salud seguro, cálido y oportuno a sus pacientes, sin embargo, no se tiene un registro formal de las evaluaciones de la satisfacción de los clientes. La Visión de la empresa es la de ser líder en la región sur, sin embargo, el policlínico no se encuentra al mismo nivel competitivo de otras empresas similares. No se ha desarrollado una estrategia formal que articule el área comercial y la

operativa de manera que se utilicen los recursos disponibles para lograr objetivos específicos. Así también, se evidenció una brecha en su capacidad de innovación. Si bien la empresa se preocupa por mantener sus equipos tecnológicos actualizados, no ha llegado a lograr el mismo nivel de innovación en el proceso de atención. Una de las deficiencias detectadas es la falta de conexión en tiempo real con los clientes, característica que si es ofrecida por los competidores.

Estructura. El Modelo de las 7S de McKinsey evalúa la estructura en función de: (a) cómo está organizado el negocio, (b) actividades estandarizadas y documentadas a través de diagramas de flujo específicos y (c) la cadena de mando que indica cómo se implementarán las acciones y cómo se moverá la información a través de la red (Dewey, 2020).

El análisis reveló que la estructura de poder en la organización es jerárquica como se evidenció en la Figura 4. Las actividades se agrupan de manera funcional y los trabajadores reportan directamente al jefe inmediato de cada área; quien, a su vez, reporta al gerente general. La delegación y responsabilidad para la toma de decisiones es limitada, el poder de decisión se concentra en la gerencia general lo que limita su capacidad de atender actividades de mayor relevancia como la gestión estratégica.

Como se detalla en la Tabla 16, la empresa cuenta con procedimientos estandarizados para ciertas actividades como: asegurar la calidad, monitorear la seguridad en el trabajo y cuidar el medio ambiente. Sin embargo, estos procedimientos no han logrado integrar las estandarizaciones de actividades con una estrategia operativa o una estrategia general.

Tabla 16*Documentos relacionados a la estandarización de procesos*

Tema	Documentos relacionados
Calidad	PDN- SIG-CLI-QRS-000 Manual de procedimiento de quejas, reclamos y sugerencias. Este procedimiento especifica los mecanismos en los cuales se atienden las quejas y reclamos, además de la manera de realizar el seguimiento para dar respuesta al cliente que presentó su queja o reclamo.
Seguridad y Salud en el trabajo	Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo y los indicadores de cada uno de los procedimientos, programas y manuales.
Medio ambiente	(a) Procedimiento de investigación de aspectos ambientales. (b) Programa de minimización y de manejo de residuos. (c) Resolución de aprobación del programa de minimización por parte del Ministerio de Salud. (d) Mapeo de aspectos significativos medio ambientales. (e) PDN-SIG-AAS-MEF-000 Procedimiento de Manejo de Efluentes, que especifica la toma de muestra de laboratorio clínico y procesamiento de la misma.

Nota: Tomado de Reporte de Sostenibilidad del policlínico Divino Niño, 2018.

Es importante mencionar, en referencia a sus procesos internos, que al momento la empresa no ha elaborado un estudio de ingeniería de métodos en donde se examine el modo de realizar las actividades con la finalidad de proponer mejoras en la productividad laboral.

Sistema. El Modelo de las 7S de McKinsey evalúa cómo los sistemas de información crean la red que soporta la operación, el proceso de almacenamiento y recuperación de datos, el flujo de recursos financieros, así como los protocolos específicos que definen las operaciones de rutina del día a día (Dewey, 2020). En este sentido, podemos afirmar que el policlínico Divino Niño tiene un sistema de información deficiente. La falta de un ERP (Enterprise Resource Planning por las siglas en inglés de sistema de planificación de recursos empresariales) y la de una articulación de las actividades en una estrategia; dificulta que la información que se genera en las áreas funcionales se encuentre interconectada. Otro problema causado por la falta de un sistema de información se refleja en el insuficiente seguimiento de las operaciones y la dificultad para hacer un costeo de cada servicio prestado.

Valores compartidos. El enfoque del Modelo de las 7S de McKinsey busca evaluar los valores compartidos que definen al policlínico Divino Niño. Para Dewey (2020), este modelo evalúa como los valores compartidos impactarán en todos los aspectos de la operación. El análisis incluye elementos significativos que representan a la empresa como por ejemplo la ética con la que se llevan a cabo las actividades.

El policlínico Divino Niño, en su reporte de sostenibilidad, indica que la razón de ser de la empresa es ofrecer servicios con: responsabilidad, respeto, sensibilidad, honestidad y confianza (Policlínico Divino Niño, 2018). Sin embargo, no se ha evidenciado ningún programa de sensibilización sobre los valores organizacionales o como estos se deben volver una variable distintiva y presente en cada servicio prestado. Tampoco se ha desarrollado una estrategia organizacional orientada a aprovechar ventajas competitivas que podrían devenir de una cultura organizacional basada en estos valores.

Habilidades. El Modelo de las 7S de McKinsey evalúa las competencias y capacidades específicas (o la falta de ellas) en la fuerza laboral. El desempeño del personal está estrictamente relacionado a las habilidades con las que cuenta, estas habilidades pueden ser: habilidades técnicas, habilidades de trato con personas o habilidades conceptuales (Dewey, 2020). Durante la prestación de un servicio existe una fuerte relación entre la persona que lo brinda, el cliente y la experiencia que este tiene. El análisis de este factor requiere especial atención en una empresa dedicada a la prestación de servicios de evaluación médico ocupacional.

De acuerdo con el análisis de fortalezas y debilidades realizado en el Capítulo I, existen elementos positivos y negativos que resaltar en la evaluación de las habilidades del personal. Entre los aspectos positivos esta la buena opinión de los colaboradores sobre el trato recibido y la buena percepción que tienen los clientes sobre el profesionalismo del personal. Entre los aspectos negativos están la falta de profesionalización de algunos puestos

administrativos. Varios de estos puestos son ocupados por personal con cierto conocimiento, pero carente de habilidades técnicas propias de una formación profesional.

Otra falencia que se encontró es la falta de un programa de capacitaciones orientado a todo su personal. Por el giro del negocio es necesario que la empresa acredite que el personal no solo recibe las capacitaciones exigidas por ley (RPC, primeros auxilios, protocolo ante incidentes por defensa civil, entre otras) sino que también invierta en lograr una formación continua para desarrollar: conocimientos técnicos, habilidades de atención al cliente y en el caso de los líderes, competencias de gestión. Esta inversión en desarrollar habilidades permitirá que se fortalezca la estructura de gobierno basada en delegar funciones, lo que permitirá que la gerencia del policlínico esté en condiciones de adoptar un enfoque de gestión estratégica.

Estilo. El Modelo de las 7S de McKinsey evalúa el estilo de liderazgo de la empresa, la capacidad de delegar y la cooperación entre las áreas funcionales (Dewey, 2020). El análisis reveló que el liderazgo tiene un estilo directivo en el que hay una baja capacidad de delegar, en consecuencia, la alta dirección se involucra en el día a día de las operaciones porque delega pocas responsabilidades.

La toma de decisiones se ejecuta de arriba hacia abajo, cada área no coordina con el resto para articular las operaciones. Con la finalidad de mejorar el estilo, se sugiere que se trabaje en fortalecer las habilidades del personal de mandos medios, para poder delegar responsabilidades, motivarlos y tomar decisiones en conjunto.

Personal. El Modelo de las 7S de McKinsey evalúa en todos los trabajadores sus principios y actitudes, sus relaciones con otros trabajadores, su compromiso con la misión, su flexibilidad, capacitación y, en última instancia, su ética de trabajo (Dewey, 2020).

El análisis reveló que todo el personal tiene un contrato ya sea por plazo indeterminado o plazo fijo, lo cual representa una ventaja porque promueve la estabilidad laboral y facilita un trabajo sostenido en los valores institucionales. Se encontró que existe un alto sentido de pertenencia a la organización producto de una cultura de calidad e identificación con los valores organizacionales. Sin embargo, existe evidencia que la contratación de nuevo personal, debido al crecimiento paulatino de la empresa, ha traído personas competentes que no necesariamente encajan desde el punto de vista de la cultura organizacional.

4.1.3 Análisis de la implementación de los sistemas integrados como alternativa de gestión

El análisis de la información documentada de la empresa ha revelado que el sistema de gestión implementado en el policlínico Divino Niño se enfoca en atender ciertos requisitos del cliente y la normativa legal vigente aplicada a su sector. En el Sistema integrado de gestión (SIG), se incluyeron los requisitos de la norma ISO 9001, la Ley 29783, los requerimientos de la Norma Técnica para la Gestión Integral y Manejo de Residuos Sólidos, entre otros. A la fecha, con los procedimientos implementados se asegura la calidad de la atención, la seguridad en el trabajo de sus colaboradores y en cierta medida la reducción del impacto ambiental.

Es importante resaltar que este sistema de gestión ha permitido mejorar el orden de la documentación y la estandarización de ciertos procedimientos en el policlínico y permite atender de manera eficiente los requerimientos del cliente. Esta realidad es acorde a lo esperado ya que como indica la Organización Internacional de Normalización, la Norma ISO

9001, contribuye a que una organización pueda proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, así como los reglamentarios aplicables para el sector.

Sin embargo, la entrevista con la gerencia y los mandos medios de la empresa, evidenció que la percepción general es que el sistema de gestión ha sido útil solo en la medida en la que les ha permitido cumplir un requisito del mercado que los clientes exigen y que todos los otros competidores han implementado. La percepción de la gerencia es que el costo de certificar una norma termina siendo superfluo ya que en todos los casos la empresa debe pasar auditorias para homologarse como proveedor de servicios de salud ocupacional para sus clientes o pasar ciertas auditorias exigidas por la normativa legal vigente, de esta manera certificar y recertificar periódicamente la normativa propuesta por ISO no representa una ventaja porque en estas auditorias solo basta haber implementado el sistema de gestión como una herramienta para estandarizar los procedimientos y los registros que evidencian ciertas actividades críticas. Según lo referido en la entrevista, en la perspectiva de la administración no está prevista la inversión de aproximadamente 70,000 soles para lograr la certificación de la tri norma ISO (ISO 9001, ISO 45001 e ISO 140001) ya que este esfuerzo no representaría una ventaja competitiva para la empresa. Esta situación coincide con lo señalado por Peña (2010) quien indicó que en algunos casos los sistemas de gestión no logran articular la realidad del día a día de la empresa con metas más trascendentes en el largo plazo.

Se espera que a medida que el sistema vaya evolucionando se logre su madurez y se integre la búsqueda de la mejora continua como parte de la cultura organizacional. Sin embargo, a la fecha la implementación del SIG no está repercutiendo en la competitividad de la empresa ni en la sostenibilidad a largo plazo como se presentó en el análisis del ciclo de vida de la empresa, el análisis estructural, el del perfil competitivo y en la matriz estratégica. Para que el policlínico Divino Niño logre la sostenibilidad en el tiempo es necesario, no solo

que logre un óptimo desempeño en la gestión de sus recursos a través del sistema de gestión, sino que busque integrar el uso de las herramientas de gestión con un planeamiento estratégico para el futuro. Como una alternativa para la mejora de la gestión se plantea el uso de los estándares GRI y el reporte de sostenibilidad ya que esta herramienta contempla medidas más específicas que se alinean no solo a los requerimientos de los clientes, sino también a diferentes aspectos relevantes de la gestión operativa, comercial, ambiental y de gobernanza como se detalla en el siguiente análisis.

4.1.4 Análisis de la implementación de los contenidos GRI en la empresa y la atención a las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La elaboración de un informe de sostenibilidad es una práctica mediante la cual se desarrollan informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones (GRI, 2018). En el año 2018, el policlínico Divino Niño elaboró por primera vez un reporte de sostenibilidad bajo los estándares GRI. En este primer reporte se incluyeron los temas materiales de: (a) Anticorrupción, (b) Materiales, (c) Efluentes y Residuos, (d) Empleo y (e) Salud y Seguridad en el trabajo, como se señala en la Tabla 17.

Tabla 17

Explicación del tema material indicado en el Reporte de Sostenibilidad 2018

Tema	Explicación del tema material indicada en el Reporte de Sostenibilidad 2018
Anticorrupción	El tema de Anticorrupción es importante debido a la naturaleza del servicio porque algunos de los pacientes evaluados, con el afán de conseguir aptitud en sus exámenes médico ocupacionales, podrían enviar a otras personas a suplantarlos. El personal también está sujeto a que el cliente le pueda ofrecer incentivos económicos con el objetivo de mejorar sus resultados en cualquiera de sus exámenes.
Materiales	Dentro de los procesos se usan numerosos recursos para las operaciones de prestación y las actividades administrativas.
Efluentes y Residuos	Dentro de los procesos se incluye la toma de muestras de laboratorio clínico y su procesamiento el que produce un impacto al momento de eliminar residuos sólidos o líquidos a los efluentes.
Empleo y Salud y Seguridad en el Trabajo	El recurso humano es la pieza principal para la sostenibilidad de la empresa, por ello se cumple con la normativa legal en relación a la Ley General del Trabajo vigente.

Nota. Adaptado del reporte de Sostenibilidad, policlínico Divino Niño 2018, Arequipa, Perú.

El policlínico Divino Niño indicó que su primer reporte siguió los principios de sostenibilidad y exhaustividad. El principio de sostenibilidad tiene por objetivo directriz el transparentar la forma en que la empresa contribuye a la mejora o al deterioro de las condiciones económicas, ambientales y sociales de su entorno. Mientras que el principio de exhaustividad busca aclarar el alcance de los temas materiales y sus coberturas, es decir, cuáles son los temas más relevantes a nivel de los impactos económicos, ambientales y sociales. El análisis de estas dos directrices reveló una oportunidad de mejora ya que no se incluyeron temas materiales relevantes para las partes interesadas de la organización. Si bien la empresa en su primer reporte ha incluido los temas materiales mencionados (anticorrupción, materiales, efluentes y residuos, empleo y seguridad en el trabajo); aún existen otros temas que deberían ser considerados.

Como señala el principio de materialidad, se considera que un tema es relevante cuando representa los impactos (positivos o negativos) económicos, ambientales y sociales de

las organizaciones y que afectan las decisiones de los grupos de interés. Para poder profundizar en el análisis se revisaron las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés del policlínico. Como se detalla en la Tabla 18, entre los actores relevantes para la organización están: (a) los accionistas, (b) empleados, (c) clientes, (d) proveedores, (e) gobierno y (f) comunidad.



Tabla 18*Evaluación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas*

Partes Interesadas	Necesidades	Expectativas
Comunidad	Cumplimiento oportuno de las obligaciones por parte de la entidad en materia de medio ambiente y contratación laboral.	Que las empresas y organizaciones contribuyan al desarrollo de la comunidad.
Accionistas	Rentabilidad sobre la inversión.	Buena gestión organizacional que respalde la confianza en la organización y prevenga pérdidas de imagen ante incidentes, sanciones, etc.
Empleados	Puesto de trabajo adecuado y ambiente de trabajo seguro. Trato digno. Estabilidad Laboral. Remuneraciones y compensaciones oportunas.	Ambiente de trabajo con un buen clima laboral. Oportunidades de desarrollo. Bienestar propio y de su familia. Reconocimiento por su labor y acceso a incentivos. Crecimiento profesional y oportunidades de aprendizaje. Respeto por el horario laboral. Participación activa en comités o espacios relacionados con el bienestar del talento humano.
Gobierno	Cumplir con todos los requisitos de la normativa legal vigente.	Que las empresas y organizaciones contribuyan al desarrollo de la comunidad.
Clientes (empresas)	Acceso a la información para facilitar la gestión comercial y logística. Confianza en que el servicio contratado es preciso y transparente con resultados confiables y prestaciones éticas.	Precios competitivos y atención rápida.
Clientes (usuarios)	Protección de datos de carácter personal. Atención profesional, confiable y segura.	Protocolo de atención personalizada y trato amable. Instalaciones cómodas y accesibles.
Proveedores	Información clara sobre los requisitos de contratación. Cumplimiento oportuno de las obligaciones de pago por parte del policlínico Divino Niño.	Oportunidad de establecer relaciones comerciales a largo plazo.

Nota: Elaborado según lo detallado en la entrevista con los directivos del policlínico Divino Niño.

En primer lugar, podemos mencionar a los accionistas. La empresa analizada es una empresa de carácter familiar razón por la cual los accionistas son los propietarios quienes a su vez ejercen cargos de gerencia y tienen participación directa en la toma de decisiones.

Como segundo grupo relevante se define a los empleados, quienes son responsables de la prestación de los servicios de evaluación medico ocupacional o de labores administrativas. Como tercer grupo relevante se encuentran los clientes. Este grupo se subdivide en dos subgrupos: el de los usuarios de los servicios que son los trabajadores quienes son sujetos de la evaluación médica ocupacional y las empresas quienes son los clientes corporativos y son responsables de contratar los servicios del policlínico.

Como cuarto grupo relevante se encuentran los proveedores quienes aportan a la empresa recursos importantes para su funcionamiento tales como: insumos, materiales, equipamiento, personal, entre otros. Por último, podemos destacar al gobierno y a la comunidad cuyo interés está en el adecuado cumplimiento de la reglamentación sanitaria y los impactos ambientales que la empresa pueda producir.

Si bien estos grupos han sido analizados por la empresa, a la fecha, no han sido incluidos en ninguna de las decisiones estratégicas ni han sido sujetos de un análisis de priorización. En tal sentido se desarrolló una evaluación de estos grupos para la toma de acción del policlínico.

Evaluación de priorización de los grupos de interés. Palacios y Copa (2015), proponen que es necesario identificar y priorizar objetivamente a los grupos de interés de la organización y prevenir que se atiendan de manera desproporcionada solo algunas de las necesidades y expectativas de cierto grupo. Para tal fin, se aplicaron los siguientes criterios para jerarquizar a los stakeholders.

Como se detalla en la Tabla 19, se evaluó la influencia de los grupos de interés en la organización. Este criterio se refiere al grado de sujeción que tiene una empresa respecto a las

actividades, productos o servicios de otras organizaciones para poder funcionar. Del análisis se destaca que los accionistas y la comunidad son los grupos de interés que pueden tener el mayor nivel de influencia sobre la organización y que a la vez pueden influenciarla en el presente y el futuro.

Tabla 19

Evaluación del Criterio de Influencia de los grupos de interés

Evaluación del Criterio de Influencia									
	¿Hay una significativa influencia de la organización con relación a este grupo en el aspecto			¿Hay una significativa influencia de este grupo con relación a la organización en el aspecto			¿Habrá influencia significativa entre la organización y este grupo en el futuro?	Total	
	Económico	Social	Ambiental	Económico	Social	Ambiental			
Accionistas	1	1	1	1	1	1	1	7	
Empleados	1	1	1	0	0	0	0	3	
Clientes (usuarios)	1	1	1	0	1	0	1	5	
Clientes (empresas)	1	1	1	1	0	0	1	5	
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	
Comunidad	1	1	1	1	1	1	1	7	
Gobierno	0	0	0	1	1	1	1	4	

Nota: Adaptado de Palacios y Copa, 2015.

Como se detalla en la Tabla 20, se evaluó la dependencia de los grupos de interés en la organización. Este criterio se refiere al grado de responsabilidad en relación a grupos o individuos hacia quienes la organización tiene responsabilidad legal, comercial, operacional o ética/moral. Del análisis se destaca el grado de responsabilidad que la empresa tiene con la comunidad, el gobierno y los empleados.

Tabla 20*Evaluación del Criterio de Dependencia de los grupos de interés*

Evaluación del Criterio de Dependencia								
	¿Hay una significativa dependencia de la organización con relación a este grupo en el aspecto			¿Hay una significativa dependencia de este grupo con relación a la organización en el aspecto			¿Habrá dependencia significativa entre la organización y este grupo en el futuro?	Total
	Económico	Social	Ambiental	Económico	Social	Ambiental		
Accionistas	1	1	1	0	0	0	0	3
Empleados	0	0	0	1	1	1	1	4
Clientes (usuarios)	0	0	0	0	0	0	0	0
Clientes (empresas)	1	1	1	1	1	0	0	5
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunidad	1	1	1	1	1	1	1	7
Gobierno	0	0	0	1	1	1	1	4

Nota: Adaptado de Palacios y Copa, 2015

Como se detalla en la Tabla 21, se evaluó la tensión de los grupos de interés en la organización. Este criterio evalúa el estado de tensión de la organización con los grupos de interés en relación a cuestiones financieras, económicas, sociales y ambientales. Del análisis se destaca un bajo nivel de tensión actual con todos los grupos de interés y una potencial tensión futura con la comunidad por aspectos ambientales.

Tabla 21 *Evaluación del Criterio de Tensión de los grupos de interés**Evaluación del Criterio de Tensión de los grupos de interés*

Evaluación del Criterio de Tensión						
	¿Hay una significativa tensión entre la organización y este grupo en el aspecto			¿Habrá tensión significativa entre la organización y este grupo en el futuro?	Total	
	Económico	Social	Ambiental			
Accionistas	0	0	0	0	0	
Empleados	0	0	0	0	0	
Clientes (usuarios)	0	0	0	0	0	
Clientes (empresas)	0	0	0	0	0	
Proveedores	0	0	0	0	0	
Comunidad	0	0	1	1	2	
Gobierno	0	0	0	0	0	

Nota: Adaptado de Palacios y Copa, 2015

Como se detalla en la Tabla 22, se evaluó la responsabilidad de la organización respecto a los diferentes grupos de interés. Este criterio evalúa el nivel de influencia de grupos e individuos en la estrategia o en la toma de decisiones y el nivel en que pueden ser impactados por la organización producto de las decisiones que esta tome. El análisis de este criterio resalta que los accionistas y los empleados son los actores con un nivel más significativo de responsabilidad en la organización y que a la vez son los grupos que más se ven afectados por las decisiones de la organización.

Tabla 22

Evaluación del Criterio de Responsabilidad de los grupos de interés

Evaluación del Criterio de Responsabilidad									
	¿Hay una significativa responsabilidad de la organización con relación a este grupo en el aspecto			¿Hay una significativa responsabilidad de este grupo con relación a la organización en el aspecto			¿Habrá responsabilidad significativa entre la organización y este grupo en el futuro?	Total	
	Económico	Social	Ambiental	Económico	Social	Ambiental			
Accionistas	1	1	1	1	1	1	1	7	
Empleados	1	1	1	1	1	1	1	7	
Clientes (usuarios)	1	1	1	0	0	0	0	3	
Clientes (empresas)	1	1	1	0	0	0	0	3	
Proveedores	1	0	0	1	0	1	0	3	
Comunidad	1	1	1	0	0	0	1	4	
Gobierno	1	1	1	0	0	0	1	4	

Nota: Adaptado de Palacios y Copa, 2015

En la Tabla 23, se presenta un resumen con los puntajes totales de las evaluaciones de los criterios de: influencia, dependencia, responsabilidad y tensión; respecto a cada uno de los grupos de interés.

Tabla 23*Puntaje total de los criterios de evaluación*

	Evaluación del Criterio de Influencia	Evaluación del Criterio de Dependencia	Evaluación del Criterio de Responsabilidad	Evaluación del Criterio de Tensión	Puntaje
Accionistas	7	3	7	0	17
Empleados	3	4	7	0	14
Clientes (usuarios)	5	0	3	0	8
Clientes (empresas)	5	5	3	0	13
Proveedores	0	0	3	0	3
Comunidad	7	7	4	2	20
Gobierno	4	4	4	0	12

Nota: Adaptado de Palacios y Copa, 2015

Finalmente, en la Tabla 24, se presenta la priorización de los grupos de interés del policlínico Divino Niño. La aplicación de esta metodología ha permitido identificar y clasificar stakeholders prioritarios que en el caso del policlínico Divino Niño son: (a) comunidad, (b) los accionistas, (c) empleados, (d) clientes empresariales y (e) gobierno.

Tabla 24 *Priorización de los Grupos de Interés del policlínico Divino Niño**Priorización de los Grupos de Interés del policlínico Divino Niño*

Grupo de Interés	Puntaje
Comunidad	20
Accionistas	17
Empleados	14
Clientes (empresas)	13
Gobierno	12
Clientes (usuarios)	8
Proveedores	3

Como señalan Palacios y Copa (2015), analizar la estrategia de una organización y las necesidades de los grupos de interés permite identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles del policlínico Divino Niño y detectar algunas de las causas raíces de los problemas que se deben atender. En base a esta información se procedió a realizar el análisis de cómo están siendo abordadas las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la estrategia de la organización y que estándares GRI podrían contribuir con esta estrategia.

Evaluación de la implementación de los contenidos GRI en la empresa. Los Estándares GRI brindan un marco de estándares económicos, ambientales y sociales interrelacionados que contribuyen a que las empresas se centren en los temas materiales y transparenten cuáles son sus contribuciones positivas y negativas al cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible. En el año 2018, el policlínico Divino Niño implementó algunos de estos estándares con el objetivo de evidenciar el trabajo desarrollado en materia de sostenibilidad. El primer reporte de sostenibilidad incluyó estándares de la Serie 100, 200, 300 y 400.

En la Tabla 25 se muestran los 23 contenidos de la serie 100 incluidos en el primer reporte de sostenibilidad, así como el contenido incluido de la serie 200. Entre los contenidos reportados se destaca el perfil elaborado de la organización y el abordaje que se dio al cumplimiento de contenidos relacionados a los temas de gobernanza y anticorrupción los cuales sentaron las bases para el manejo de estos temas dentro del policlínico.

El análisis de la entrevista con la alta dirección y lo consignado en el reporte de sostenibilidad, mostró que si bien existe una clara intención de desarrollar un marco de sostenibilidad no se ha logrado articular en una estrategia general. Según lo indicado, el policlínico Divino Niño solo se enfoca en que los colaboradores se encuentren comprometidos con el cumplimiento de políticas, procedimientos, programas, manuales y normativas legales vigentes y no se evidencia una estrategia que sirva como guía para la gestión en el largo plazo. Como señaló Ariza (2015), si una organización desea lograr la sostenibilidad, la alta dirección debe lograr enfocarse en una estrategia que desarrolle las capacidades organizacionales, mejore su competitividad y contribuya a la mejora de la sociedad a través de la atención de sus partes interesadas.

Tabla 25

Contenidos de la serie 100 y 200 GRI incluidos en el Reporte de Sostenibilidad del policlínico Divino Niño

Estándar GRI	Contenido
GRI 102 CONTENIDOS GENERALES 2018	102-1 Nombre de la organización
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios
	102-3 Ubicación de la sede
	102-4 Ubicación de las operaciones
	102-5 Propiedad y forma jurídica
	102-6 Mercados servidos
	102-7 Tamaño de la organización
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores
	ESTRATEGIA
	102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones
	GOBERNANZA
	Contenido
	102-18 Estructura de gobernanza
	PRACTICAS PARA LA ELABORACION DE INFORMES
	Contenido
	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados
	102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema
	102-47 Lista de los temas materiales
	102-48 Re expresión de la información
102-49 Cambios en la elaboración de informes	
102-50 Periodo objeto del informe	
102-51 Fecha del último informe	
102-52 Ciclo de elaboración de informes	
102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	
102-55 Índice de contenidos GRI	
GRI 205: Anticorrupción 2018	205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción

Nota. Adaptado del reporte de Sostenibilidad, policlínico Divino Niño, Arequipa, Perú.

También es importante mencionar que aún existen otros estándares GRI de estas series que, de ser implementados, permitirían considerar las necesidades y expectativas de grupos de interés como los accionistas, clientes empresariales y empleados como se indica en la Tabla 26. Entre las necesidades de los accionistas se destaca la de obtener la rentabilidad esperada sobre la inversión; este requerimiento podría ser monitoreado con el uso de contenidos de la Serie 200 como el GRI 201 Desempeño económico y el GRI 203 Impactos Económicos Indirectos. Entre las expectativas de los accionistas destaca la importancia de

una buena gestión que respalde la confianza y prevenga pérdidas de imagen ante incidentes, sanciones, etc. Este requerimiento podría ser monitoreado con el uso de contenidos de la Serie 100 como el GRI 102 Estrategia y Gobernanza. Implementar nuevos contenidos de gobernanza permitirá afrontar algunos de los problemas actuales como son la falta de una estructura de gestión o la sobrecarga laboral que hay en la figura del gerente general y permitiría profesionalizar y mejorar la estrategia operativa y comercial.

Tabla 26

Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos económicos

Necesidades y expectativas de grupos de interés que requieren acción	Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos económicos		
Los accionistas tienen la expectativa de una buena gestión organizacional que respalde la confianza en la organización y prevenga pérdidas de imagen ante incidentes, sanciones, etc.	GRI 102: Estrategia	102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones
	GRI 102: Gobernanza	102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades
	GRI 102: Gobernanza	102-18	Estructura de gobernanza
	GRI 102: Gobernanza	102-19	Delegación de autoridad
	GRI 102: Gobernanza	102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno
	GRI 102: Gobernanza	102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales
	GRI 102: Gobernanza	102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo
	GRI 102: Gobernanza	102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales
	GRI 102: Gobernanza	102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas
	GRI 102: Participación de los grupos de interés	102-40	Lista de grupos de interés
Los empleados y comunidad tienen la expectativa de participar de manera activa.	GRI 102: Participación de los grupos de interés	102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés
	GRI 102: Participación de los grupos de interés	102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados
Los accionistas tienen la necesidad de obtener la rentabilidad esperada sobre la inversión.	GRI 201: Desempeño económico	201-1	Valor económico directo generado y distribuido
	GRI 203: Impactos Económicos Indirectos	203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados
Los clientes tienen la necesidad de tener confianza en que el servicio contratado es preciso y transparente	GRI 203: Impactos Económicos Indirectos	203-2	Impactos económicos indirectos significativos
	GRI 205: Anticorrupción	205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción
GRI 205: Anticorrupción	GRI 205: Anticorrupción	205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción

Nota: Adaptado de Global Reporting Initiative (2018). GRI Standards

Los clientes tienen la necesidad de que el servicio contratado sea preciso y transparente con resultados confiables y prestaciones éticas; este requerimiento es monitoreado con el uso de contenidos de la Serie 200 como el GRI 205 Anticorrupción. Si bien ya se han implementado algunas acciones en relación a este tema material, la adherencia a nuevos contenidos relacionados permitiría respaldar este trabajo.

La Tabla 27 presenta un resumen de los contenidos abordados por la empresa respecto a los estándares de la Serie 300 y 400. El primer reporte de sostenibilidad del policlínico Divino Niño solo considero tres contenidos de la serie 300 y dos contenidos de la serie 400 que evidencian los esfuerzos de la empresa para establecer una base para el manejo de efluentes y la seguridad y salud en el trabajo.

Tabla 27 *Contenidos de la serie 300 y 400 GRI incluidos en el Reporte de Sostenibilidad del policlínico Divino Niño 2018*

Estándar GRI	Contenido
Serie 300 (Temas ambientales)	
GRI 301: Materiales 2018	301-1 Materiales utilizados por peso o volumen
GRI 306: Efluentes y residuos 2018	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación 306-3 Derrames significativos
Serie 400 (temas sociales)	
GRI 401: Empleo 2016	401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2018	403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional

Nota. Adaptado del reporte de Sostenibilidad, policlínico Divino Niño, Arequipa, Perú.

Este análisis evidencia que se podría mejorar la gestión operacional de la empresa si se implementan nuevas políticas para el cuidado del medio ambiente. Este esfuerzo es relevante ya que durante la prestación del servicio se utilizan grandes cantidades de energía eléctrica para el funcionamiento de los equipos de diagnóstico, así como equipos de protección personal para los profesionales e insumos químicos para el laboratorio. Lograr un uso más eficiente de recursos permitiría controlar y disminuir los gastos de la empresa y contribuirían a preservar el medio ambiente.

Como se indica en la Tabla 28, el gobierno tiene la necesidad de que la empresa cumpla con todos los requisitos de la normativa legal vigente mientras que la comunidad tiene la necesidad de que la empresa cumpla de manera oportuna las obligaciones por parte de la entidad en materia de medio ambiente y contratación laboral; estos requerimientos podrían ser monitoreados con el uso de contenidos de la Serie 300 como el GRI 301 Materiales, GRI 302 Energía, GRI 303 Agua y efluentes, GRI 306 Efluentes y Residuos; GRI 307 Cumplimiento ambiental y GRI 308 Evaluación ambiental de proveedores.

Tabla 28

Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos ambientales

Necesidades y expectativas de grupos de interés que requieren acción	Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos ambientales		
El gobierno tiene la necesidad de cumplir con todos los requisitos de la normativa legal vigente.	GRI 301: Materiales	301-1	Materiales utilizados por peso o volumen
	GRI 302: Energía	302-1	Consumo energético dentro de la organización procedentes de fuentes no renovables, renovables, el consumo de energía para de electricidad, calefacción, refrigeración, vapor, etc.
La comunidad tiene la necesidad de que la empresa cumpla de manera oportuna las obligaciones por parte de la entidad en materia de medio ambiente y contratación laboral	El GRI 303: Agua y efluentes	303-1	Reducción del consumo energético lograda como resultado directo de las iniciativas de conservación y eficiencia Interacción con el agua como recurso compartido, de donde se extrae, cómo hace frente a los impactos relacionados con el agua cómo gestiona de forma responsable el agua como recurso compartido, cómo se relaciona con aquellos proveedores o clientes con impactos significativos en el agua.
	GRI 306: Efluentes y Residuos	303-5	Reducción del consumo de agua como resultado directo de las iniciativas de conservación y eficiencia
	GRI 306: Efluentes y Residuos	306-1	Vertido de aguas en función de su calidad y destino
	GRI 307: Cumplimiento ambiental	306-4	Transporte de residuos peligrosos
	GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores	307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental
	GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores	308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales
		308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas

Nota: Adaptado de Global Reporting Initiative (2018), GRI Standards.

Como se detalla en la Tabla 29, los empleados requieren un puesto de trabajo adecuado y ambiente de trabajo seguro; estos podrían ser monitoreados con el uso de algunos otros contenidos del GRI 403.

Tabla 29

Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos sociales

Necesidades y expectativas de grupos de interés que requieren acción	Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos sociales
Empleados tienen la necesidad de tener un puesto de trabajo adecuado y ambiente de trabajo seguro.	403-1 Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo
	403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes
	403-3 Servicios de salud en el trabajo
	403-4 Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo
	403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo
	403-6 Fomento de la salud de los trabajadores
	403-7 Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados con las relaciones comerciales
	403-8 Cobertura del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo
	403-9 Lesiones por accidente laboral
	403-10 Dolencias y enfermedades laborales

Nota: Adaptado de Global Reporting Initiative (2018). GRI Standards.

Los clientes usuarios tienen la necesidad de que la empresa provea de atención profesional, confiable y segura; estos requerimientos podrían ser monitoreados con el uso de contenidos del GRI 416 Salud y seguridad de los clientes y GRI 417 Marketing, como se detalla en la Tabla 30.

Tabla 30

Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos en materia de relación con el cliente

Necesidades y expectativas de grupos de interés que requieren acción	Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos en materia de relación con el cliente		
Los clientes usuarios tienen la necesidad de que la empresa provea de atención profesional, confiable y segura	GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios
		416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios
		417-1	Requerimientos para la información de productos y servicios
Los clientes usuarios tienen la necesidad de que la empresa cumpla con la protección de datos de carácter personal.	GRI 417: Marketing	417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información del servicio
		417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing
	GRI 418: Privacidad del cliente	418-1	Reclamaciones fundamentales relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente
El gobierno tiene la necesidad de cumplir con todos los requisitos de la normativa legal vigente.	GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico

Nota: Adaptado de Global Reporting Initiative (2018). GRI Standards

Los clientes también tienen la necesidad de que la empresa cumpla con la protección de datos de carácter personal; estos requerimientos podrían ser monitoreados con el uso de contenidos del GRI 418 Privacidad del cliente.

El gobierno tiene la necesidad de cumplir con todos los requisitos de la normativa legal vigente; estos requerimientos podrían ser monitoreados con el uso de contenidos del GRI 419 cumplimiento socioeconómico.

Por otro lado, como se detalla en la Tabla 31, la implementación de acciones relacionadas a los contenidos GRI 404- Formación y enseñanza y GRI 405- Diversidad e igualdad de oportunidades podría sentar bases para que la organización mejore la gestión del capital humano dentro de la empresa.

Tabla 31

Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos en la formación y enseñanza

Necesidades y expectativas de grupos de interés que requieren acción	Contenidos de los Estándares GRI que contribuirían en la gestión de grupos de interés y los impactos en la formación y enseñanza	
Los accionistas tienen la expectativa de una buena gestión organizacional que respalda la confianza en la organización y prevenga pérdidas de imagen ante incidentes, sanciones, etc. Los empleados tienen la expectativa de oportunidades de desarrollo, crecimiento profesional y oportunidades de aprendizaje.	GRI 404: Formación y enseñanza	404-1 Media de horas de formación al año por empleado.
		404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición.
		404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.

Nota: Adaptado de Global Reporting Initiative (2018). GRI Standards.

4.2 Análisis Cuantitativo

Según el enfoque presentado por D' Alessio (2008) se procedió a realizar el análisis cuantitativo el cual evaluó a los competidores directos del policlínico Divino Niño a través de una Matriz de Perfil Competitivo y una Matriz de la Posición y Acción Estratégica (MPEYEA). A partir de los resultados se logrará deducir cuales son las posibles estrategias más óptimas para el posicionamiento.

4.2.1 Análisis de la competencia

El presente análisis evaluó a los competidores directos del policlínico Divino Niño entre los que destacan: (a) policlínico García Braganini, (b) SIGSO Consultores Laborales, (c) Pulso Corporación Médica y (d) SeiSalud; con esta información se desarrolló una Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización respecto al resto de los competidores del sector y a partir de los resultados, deducir cuales son las posibles estrategias para el posicionamiento (D' Alessio, 2008). En la

Tabla 32, se presenta el análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores en base a la comparación de características relacionadas a: (a) calidad del servicio, (b) red de contactos y presencia regional, (c) promoción de marca, (d) certificaciones, (e) prestigio, (f) responsabilidad social y (g) capacidad tecnológica. La información recogida para desarrollar este análisis fue tomada de las páginas web de los competidores y de la entrevista realizada a los directivos de la organización.

Para esta evaluación se otorgó diferentes puntajes ponderados para cada uno de los factores evaluados. La característica con un mayor puntaje ponderado fue la calidad del servicio (20% del puntaje ponderado) ya que esta característica es la que aporta el componente de diferenciación entre las diferentes opciones en el mercado.

Tabla 32

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Clave de Éxito	Pond.	SeiSalud		García Bragagnini		Pulso		SIGSO		policlínico Divino Niño	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Calidad del servicio	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Red de contactos y presencia regional	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Promoción de marca	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Certificaciones	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Prestigio	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Responsabilidad social	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Capacidad tecnológica	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1		3.43		3.3		3.3		3.01		2.73

Los factores asociados a la red de contactos, la promoción de marca y las certificaciones (cada uno con el 15 % del puntaje ponderado) son determinantes para la colocación del servicio de evaluación médico ocupacional. Estos tres factores son importantes porque sin una buena red de contactos, un soporte eficiente de la promoción comercial y el aval de una entidad autónoma y objetiva (como son las casas certificadoras) no se podría dar a conocer el servicio ni se podría ganar la confianza de los clientes. Los otros tres factores, si bien son relevantes para todas las organizaciones, actualmente no existe una importante diferenciación en el performance de cada una de las empresas en el mercado respecto a estos factores.

El análisis realizado muestra que la empresa con una mejor evaluación ponderada (3.43) respecto a las otras alternativas es la empresa SeiSalud que podría ser calificada como la empresa líder en el sector. El policlínico Divino Niño obtuvo un puntaje de 2.73 puntos, esta cifra lo coloca como la empresa con menor calificación en esta evaluación y evidencia que no llega a tener una ventaja competitiva que sea significativa en comparación con el resto de empresas evaluadas. Es importante resaltar que la empresa colocó como visión a largo plazo la de convertirse en la organización líder en el rubro de salud ocupacional en la Macro Región Sur (Policlínico Divino Niño, 2018).

Tanto SeiSalud como policlínico García Bragagnini se destacan con la mejor calificación en el factor de calidad del servicio. Entre las características diferenciales que estas organizaciones han implementado en su servicio están: (a) la inmediatez de la información proporcionada al cliente, (b) la asesoría post venta y la personalización y (c) flexibilidad del servicio. SeiSalud por un lado cuenta con un programa informático especializado que integra información a través de una plataforma digital que interactúa con los clientes a tiempo real y también perfeccionó sus procedimientos de identificación incluyendo el uso de: un lector de huella, fotografía digital y soporte de archivo para

mantener en custodia la data médica (SeiSalud, 2020). Policlínico García Braganini, por otro lado, se caracteriza por el servicio post venta ya que se adaptan a las necesidades de la empresa, considerando: horarios, tiempos de entrega y formas de pago; además brindan asesoría personalizada en protocolos y toma de decisiones relacionadas a los resultados de colaboradores (Policlínico García Braganini, 2020).

Tanto Pulso como SIGSO se destacan con la mejor calificación en el factor de red de contactos y presencia regional; este factor es entendido como el alcance de la organización para promocionar sus servicios entre una cartera de clientes establecida. En este sentido, tanto el policlínico SIGSO como Pulso, cuentan con una importante cartera de empresas clientes en la región sur y una presencia multirregional. Ambas empresas tienen una sede principal en la ciudad de Lima y una segunda sede en la ciudad de Arequipa. Esta presencia multirregional es una ventaja competitiva entre los clientes quienes cuentan con un mismo prestador de servicios en dos ciudades distintas, facilitando así, la estandarización de los procesos de evaluación (SIGSO, 2020 y Pulso, 2020).

Tanto el policlínico García Braganini como Pulso destacan por la promoción que hacen de sus servicios gracias al respaldo de empresas aliadas de alta reputación minera del país (Policlínico García Braganini, 2020 y Pulso, 2020). SeiSalud y Pulso destacan por las certificaciones con las que cuenta cada policlínico. SeiSalud ha pasado la acreditación de sus servicios como proveedor homologado en más de 25 empresas ubicadas en la región de Arequipa y tiene sellos de buenas prácticas para exámenes médico-ocupacionales en minería (SeiSalud, 2020). La empresa Pulso ofrece servicios médicos estandarizados, se está posicionando dentro de las Top 5 empresas a nivel nacional con experiencia en salud ocupacional y ha sido reconocida nacional e internacionalmente por prestigiosas instituciones como Endeavor, y soportado por universidades como Harvard, Columbia Business School, Georgetown, entre otras (Pulso, 2020).

El análisis comparativo reveló que para mejorar su posición competitiva el policlínico Divino Niño debe modificar su oferta para estar a la altura de la competencia. Se debe mejorar la promoción de su marca y responsabilidad social. Estos factores a su vez permitirán un mejor posicionamiento y ampliaría la red de contactos.

4.2.2 Análisis de la matriz de la posición y acción estratégica (MPEYEA)

La Tabla 33 presenta el análisis de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) para el policlínico Divino Niño. Este análisis tiene el objetivo de evaluar la estrategia actual y valorar si la empresa tiene una postura agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva y como se puede mejorar la estrategia para que responda a los factores relativos a la industria y los factores de la organización (D' Alessio, 2008).

Durante la evaluación se puntuó con un promedio total de -3.25 los factores que corresponden a la Estabilidad del Entorno (EE) y con un promedio de 3.88 los factores de la Fortaleza de la industria (FI). La estabilidad del entorno de este mercado se calificó con un puntaje medio ya que existen condiciones favorables para el sector como: (a) altas barreras de entrada para nuevos competidores en el mercado, (b) inelasticidad de precios de la demanda y (c) nula presión de los productos sustitutos como se expuso en el análisis de Porter desarrollado para la empresa. Sin embargo, también existen condiciones desfavorables explicadas en parte por la coyuntura socio económica del país y por la rivalidad fuerte entre los competidores.

La coyuntura actual ha afectado al entorno y ha causado una importante variabilidad de la demanda de servicios de evaluación médico ocupacional. La disminución del número de trabajadores formales dentro de las empresas impacta en el sector evaluado ya que sus servicios solo son requeridos por empresas con trabajadores formales en estricto cumplimiento de lo dispuesto por ley.

Tabla 33

Calificación de las variables de los ejes de la matriz PEYEA

A. Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
1	Cambios tecnológicos	Muchos	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pocos	-1
2	Tasa de Inflación	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-3
3	Variabilidad de la demanda	Grande	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pequeña	-2
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Estrecho	-5
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Muchas	-5
6	Rivalidad / presión competitiva	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-1
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inelástica	-4
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-5
Promedio									-3.25	
B. Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la industria (FI)										
1	Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3	Estabilidad financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4	Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5	Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6	Intensidad de capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad / utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio									3.88	
C. Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
1	Retorno de la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balancedo	3
3	Liquidez	Desbalanceada	1	2	3	4	5	6	Solida	3
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Capacidad ocupada	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio									3	
D. Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
1	Participación de mercado	Grande	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pequeña	-4
2	Calidad del producto	Superior	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inferior	-4
3	Ciclo de vida del producto	Temprano	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Avanzado	-3
4	Ciclo de reemplazo del producto	Fijo	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Variable	-1
5	Lealtad del consumidor	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-1
7	Conocimiento tecnológico	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	-3
8	Integración vertical	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-5
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Rápida	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Lenta	-5
Promedio									3	

Adaptado de: El proceso Estratégico: Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA, pp 285-286 por D' Alessio, 2008.

Se considera que la Fortaleza de la industria (FI) es media ya que el sector de la salud tiene un importante potencial de crecimiento porque atiende una de las necesidades básicas de los seres humanos. Este sector está caracterizado por la formalidad lo cual provee un importante potencial de utilidades, estabilidad financiera, alta tasa de inversión, desarrollo de los conocimientos tecnológicos y una eficiente utilización de recursos. Sin embargo, como se desarrolló en el análisis de Porter, son pocas las empresas que pueden ingresar a este sector ya que se requiere una intensidad de capital importante.

Los Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) obtuvieron una calificación promedio de 3. Esta calificación es la percepción de la alta dirección de la empresa sobre el desempeño de la organización. Uno de los limitantes de la presente investigación es la falta de acceso a información actual de carácter financiero razón por la cual no se realizó el respectivo análisis de ratios.

Los Factores de la Ventaja Competitiva (VC) también obtuvieron una calificación promedio de 3. La evaluación comparativa con el resto de competidores del policlínico Divino Niño reveló una posición poco ventajosa respecto a factores como la participación de mercado, la percepción de la calidad del servicio prestado, la lealtad del consumidor, y la capacidad y conocimiento tecnológico de los competidores.

Como se indica en la Figura 8, el resultado del vector estratégico tiene una pequeña magnitud y se ubica en el sector de una estrategia competitiva. Sin embargo, esta posición no se configura como una estrategia sólida debido a las debilidades presentadas en las ventajas competitivas que tiene como empresa. Para D' Alessio (2008), esta postura estratégica es inestable y frecuentemente conduce al fracaso porque la empresa no tiene una fortaleza financiera ni ventajas competitivas para prosperar en su entorno.

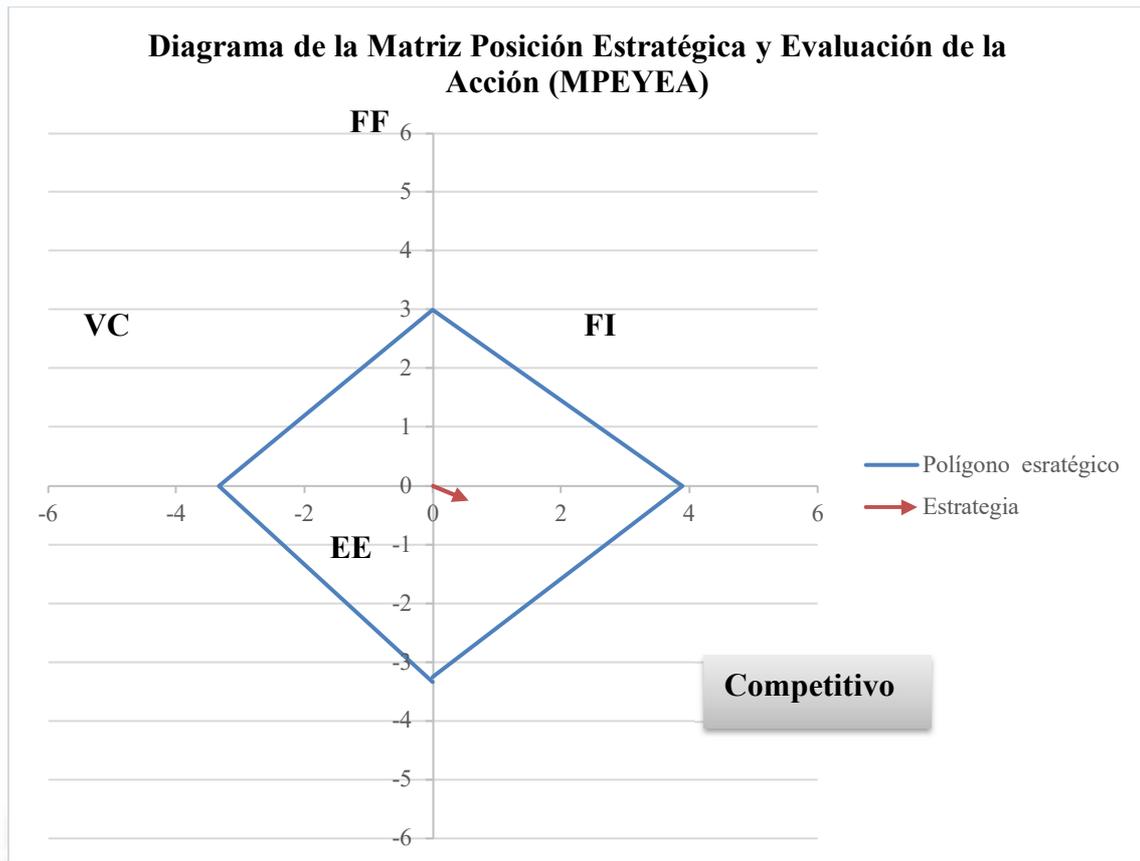


Figura 8. Matriz PEYEA policlínico Divino Niño.

Nota: Elaboración propia basado en la metodología propuesta por D' Alessio, 2008.

Del análisis realizado se evidencia la necesidad de crear estrategias para fortalecer las ventajas competitivas y moverse a una posición futura. Para lograr alcanzar la visión de convertirse en la organización líder en el rubro de salud ocupacional en la Macro Región Sur es necesario que la empresa trabaje sobre las siguientes fuentes de ventaja competitiva: (a) mejore la administración y gerencia del policlínico Divino Niño teniendo como referencia la influencia del entorno y administrando las oportunidades que este brinda, (b) mejorar el uso de los recursos de la organización eficientemente, rediseñando los procesos, para ser más productivos y más competitivos asegurando la calidad y costos, (c) mejorar el uso de las tecnologías de la información y (d) mejorar la administración por resultados. En la Figura 9, se proponen objetivos estratégicos que permitirían aprovechar las fuentes de ventaja competitiva listadas anteriormente y de esta manera mejorar la fortaleza interna de la organización en un horizonte de cinco años.

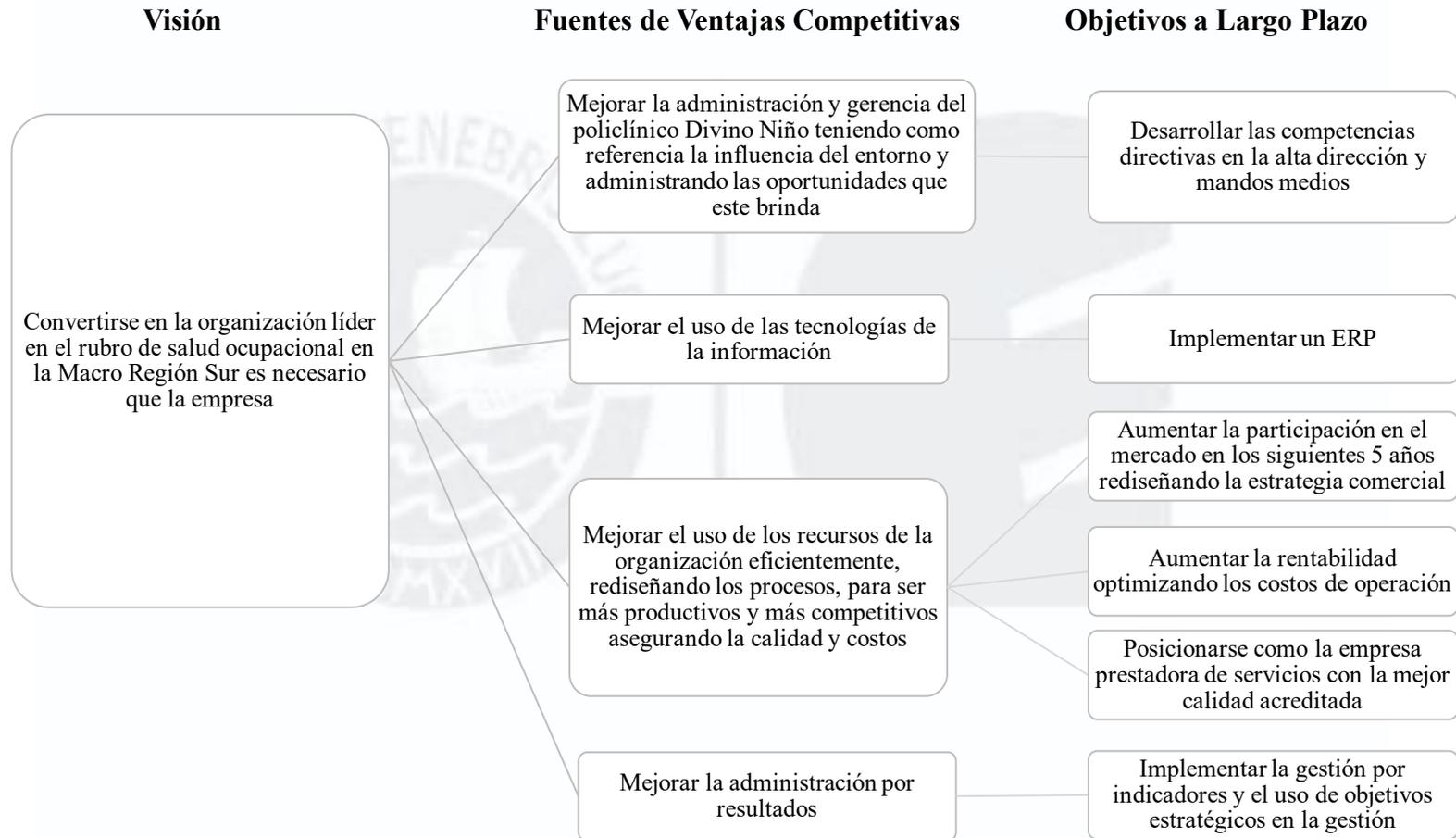


Figura 9. Fuentes de Ventajas competitivas y objetivos a largo plazo.

4.3 Conclusiones

El análisis cualitativo y cuantitativo evidenció la necesidad de una reforma en la estrategia del policlínico Divino Niño para que alcance la visión de convertirse en la organización líder en el rubro de salud ocupacional en la Macro Región Sur.

El análisis cualitativo mostró que la estrategia ha perdido vigencia en el tiempo debido a las presiones competitivas y los cambios en el entorno. El uso de herramientas como el sistema de gestión no está repercutiendo en la competitividad de la empresa ni en la sostenibilidad a largo plazo. La empresa se encuentra en un momento de madurez según el análisis del ciclo de vida, sin embargo, el nivel de facturación que tiene no es el esperado para una empresa en esta etapa. El análisis cualitativo mostró que el perfil competitivo del policlínico Divino Niño, en comparación con el resto de empresas de la competencia, no llega a tener una ventaja competitiva que sea significativa. La matriz MPYEA evidenció que la empresa no tiene una fortaleza financiera ni ventajas competitivas para prosperar en su entorno. En este sentido, para que la empresa logre consolidarse en el largo plazo debe alinear sus objetivos a posibles estrategias que desarrollen nuevas fuentes de ventaja competitiva entre las que destacan mejorar la administración y el uso de los recursos de la organización asegurando la calidad y costos. Para viabilizar el cambio en la estrategia organizacional y alcanzar los objetivos en el largo plazo la empresa requiere rediseñar las herramientas de gestión como: (a) el control de indicadores, (b) los estándares GRI y (c) el uso del Reporte de Sostenibilidad.

Es importante resaltar que a la fecha la estrategia de gestión no ha implementado acciones para atender las necesidades de todos sus grupos de interés prioritarios. Por esta razón, la implementación de estándares GRI como: (a) el GRI 301- Materiales, (b) GRI 302- Energía, (c) GRI 303- Agua y efluentes y (d) GRI 306- Efluentes y Residuos permitirían mejorar la eficiencia en el uso de recursos y mejorar los márgenes de los servicios. Los

estándares GRI de la Serie 400 como: (a) el GRI 416- Salud y seguridad de los clientes, (b) GRI 417 - Marketing y (c) GRI 418 - Privacidad del cliente contribuirían a asegurar la calidad de las prestaciones. Se espera que el uso eficiente de un reporte de sostenibilidad bajo los estándares GRI permita que el policlínico controle las actividades que desempeña y logre desarrollar una estrategia organizacional que se ajuste a las necesidades y el nivel de madurez de la empresa.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

Durante la revisión de la información se estableció que el problema clave del policlínico Divino Niño está relacionado al inadecuado uso de herramientas de gestión para el control operacional, la toma de decisiones, el planeamiento estratégico y el desarrollo de estrategias comerciales. El presente capítulo busca analizar la causa raíz del problema, con este fin se realizó un análisis utilizando como base el diagrama de Ishikawa. Esta metodología permite identificar un problema o efecto y luego enumerar un conjunto de causas que potencialmente explican dicho comportamiento (Poveda y Guardiola, 2019).

5.1 Causas identificadas

Para investigar cuáles son los factores relacionados al problema del policlínico Divino Niño se desarrolló un análisis de causa evaluando: (a) el entorno, (b) la gestión administrativa y estratégica de la empresa, (c) el control de los procesos y recursos y (d) la situación actual de las personas; como se detalla en la Figura 10.

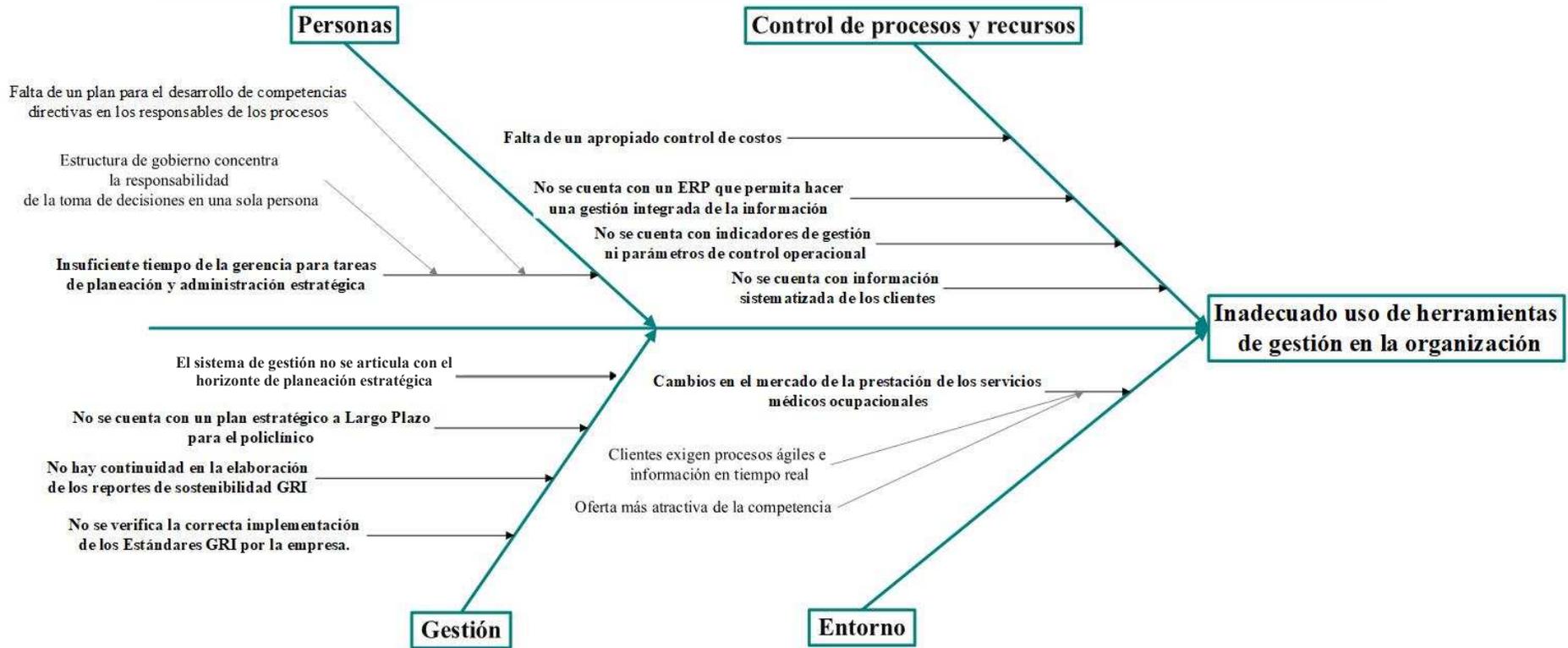


Figura 10. Análisis de la causa Raíz del problema de un inadecuado uso de herramientas de gestión en el policlinico Divino Niño.

Se identificó que las principales causas del problema se relacionan a los factores detallados a continuación.

5.1.1 Entorno

El análisis de la causa raíz del problema revela que los cambios en el entorno han vuelto obsoletos los mecanismos de gestión que usaba la empresa. El mercado de la prestación de los servicios médicos ocupacionales ha ido cambiando en el tiempo, otras empresas competidoras han ingresado al mercado y se ha incrementado la presión de la competencia. El análisis de la matriz del perfil competitivo coloca a la empresa SeiSalud, una de las empresas competidoras del policlínico Divino Niño, como la empresa líder del sector. Esta empresa ha logrado posicionarse como la líder en el mercado por la importante inversión que ha realizado logrando sistematizar sus procesos. Los clientes exigen contar con un programa informático especializado que integre la información y permita que los usuarios interactúen en tiempo real, estas características que, si posee la competencia, reducen la ventaja competitiva del policlínico. Adicionalmente a esto la competencia se ha diversificado brindando servicios de vigilancia médica ocupacional y la implementación de sistemas integrados de gestión, monitoreo de riesgos laborales y medicina preventiva. Como demuestra el análisis realizado, el policlínico Divino Niño no ha atendido de manera oportuna los cambios en el entorno y en las necesidades del cliente. Esto distanció a la empresa de la visión trazada: convertirse en la organización líder en el rubro de salud ocupacional en la Macro Región Sur, sin embargo, hoy en día esa posición la ostenta SeiSalud.

5.1.2 Gestión administrativa y estratégica de la empresa

Hacer los cambios que la empresa necesita para atender las demandas del mercado requiere que se profesionalice su gestión. Sin embargo, se identificó que una de las principales limitantes para alcanzar este objetivo es la falta de un plan en el largo plazo.

El análisis de la estrategia, según los criterios de McKinsey, reveló que el policlínico Divino Niño no tiene incorporada una estrategia formal que permita la mejora y se enfrente al cambio del entorno. Como señala Mancini (2016), la visión de la empresa debería relacionar los distintos objetivos y recursos de cada aspecto de la organización para que fluyan en forma coordinada. Sin embargo, el análisis reveló que el área comercial viene trabajando de manera empírica y la evaluación del éxito de la gestión comercial solo se basa en el análisis de la facturación. Las estrategias de promoción no se basan en un análisis detallado de la capacidad instalada ni un control de costos ya que no se cuenta con esta información.

Esta falta de articulación estratégica entre la parte operativa y comercial es una de las causas de que no se cuenta con un marco en el cual estructurar las acciones necesarias para posicionar adecuadamente a la empresa en el mercado y alinear la oferta con las características y requisitos solicitados por el cliente. Una evidencia de esta situación es que el policlínico Divino Niño no ha mantenido la continuidad en la elaboración de reportes de Sostenibilidad según los estándares GRI ni ha logrado implementar estos estándares de manera adecuada. Como señalan Díaz y Castaño (2013), la clave del éxito de las organizaciones está en desarrollar una estrategia exitosa de negocios que se enfoque en crear valor compartido para la empresa y la sociedad.

5.1.3 Control de procesos y recursos

Para Giraldo, Jiménez. y Tabares (2017), las organizaciones deben establecer indicadores clave de rendimiento también conocidos como KPI (Key Performance Indicator), para revisar si las metas propuestas por las empresas se están cumpliendo. Sin embargo, el

AMOFHIT reveló que el policlínico Divino Niño no cuenta con indicadores de gestión ni parámetros de control operacional. Esta situación ha provocado que la Gerencia no cuente con datos suficientes y oportunos que les permitan evaluar de manera objetiva la eficiencia de las acciones ejecutadas y el uso de recursos. Para Pineda y García (2020), las variables para asegurar una estrategia operativa eficiente en la prestación de un servicio incluyen una buena gestión de las instalaciones y un sistema de información y tecnologías que permita el control de recursos dentro de la organización. Sin embargo, el policlínico Divino Niño no cuenta con información que le permita el control de ninguna de estas dos variables.

Como se señaló en el análisis McKinsey la empresa no ha elaborado un estudio de ingeniería de métodos en donde se examine el modo de realizar las actividades con la finalidad de proponer mejoras en la productividad laboral y tampoco se cuenta con información sistematizada de los clientes según el tipo de servicio, ubicación, tamaño del cliente y el tipo de operación que realiza. El análisis de causa raíz reveló que una de las causas de esta deficiencia es la falta de un ERP que permita hacer una gestión integrada de la información y que permita hacer un análisis efectivo del uso de las instalaciones y el tiempo y recursos que se utilizan para la prestación de cada servicio. Esta deficiencia también afecta el control de costos que realiza la organización. A la fecha no se puede realizar un adecuado control de aquellas actividades que generan valor en la organización y reducir gastos que no aportan a la ventaja competitiva de la organización.

5.1.4 Situación actual de las personas

El análisis de Ishikawa reveló que el problema de inadecuado uso de herramientas de gestión para el control operacional se relaciona en parte a la situación laboral de las personas en la organización. Por un lado, existe insuficiente tiempo de la gerencia para tareas de planeación y administración estratégica ya que la estructura de gobierno de la organización centra toda la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones en la figura del

Gerente General. El análisis de causa raíz reveló que no se cuenta con un programa de desarrollo de las competencias directivas en los mandos medios lo cual permitiría fortalecer la capacidad de la gerencia para delegar responsabilidad para la toma de decisiones.

5.2 Conclusiones

Entre las causas detectadas del problema de inadecuado uso de herramientas de gestión se encontraron asociados factores como: (a) el entorno, entre los que destacan los cambios en el mercado y el incremento de la presión de la competencia lo cual ha vuelto obsoletas las acciones que mantenían la ventaja competitiva de la empresa; (b) la ineficiente gestión administrativa y estratégica de la empresa causada por la falta de un plan en el largo plazo y el uso eficiente de herramientas de gestión, (c) un ineficiente control de los procesos y recursos causado por la falta de información suficiente que permita monitorear el uso de recursos clave de la organización, las métricas del cliente y los costos asociados a la operación y (d) una estructura de gobierno que coloca a la gerencia en una situación desfavorable en la que se han concentrado una excesiva carga de trabajo y no se ha invertido en desarrollar las competencias directivas de los mandos medios.

Resolver las causas en la que se enraizó el problema de inadecuado uso de herramientas de gestión permitirá que el policlínico Divino Niño asegure la sostenibilidad de la organización y logre alcanzar un desarrollo organizacional competitivo y de creación de valor compartido.

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

En el presente capítulo se describirán las alternativas de soluciones planteadas para la problemática del policlínico Divino Niño, así como los criterios que se utilizarán para evaluar cada una de las alternativas de solución.

6.1 Criterios de evaluación de las alternativas para resolver el problema

El problema principal identificado en el policlínico Divino Niño es el inadecuado uso de herramientas de gestión en la organización. Entre las causas relacionadas a esta problemática se identificó que están asociados: (a) factores del entorno, (b) deficiente gestión administrativa y estratégica de la empresa, (c) un ineficiente control de los procesos y recursos y (d) falta de una estructura organizacional que soporte a la alta dirección debido a un deficiente desarrollo de las competencias directivas en los mandos medios. Como se detalla en la Tabla 34, para analizar las alternativas de solución propuestas, se usó un método cuantitativo basado en una escala con cuatro criterios relevantes para el análisis. En cuanto a los criterios a utilizar se proponen: (a) el criterio de impacto en la organización, (b) el de viabilidad para la implementación, (c) costo de implementación y (d) valor añadido para el cliente.

Tabla 34

Escala para a la calificación de las alternativas de solución

	Peso	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
Impacto en la organización	25%	4	3	2	1
Viabilidad para la implementación	25%	4	3	2	1
Costo de implementación	25%	1	2	3	4
Valor añadido para el cliente	25%	4	3	2	1

Nota. Elaboración propia

El criterio de impacto en la organización se refiere a la relación entre las acciones propuestas y las mejoras en la capacidad de gestión operativa y comercial en el policlínico Divino Niño. El criterio de viabilidad para la implementación se relaciona a la capacidad que tiene la organización para implementar las acciones propuestas en función de los recursos organizacionales y humanos con los que cuenta y el nivel de riesgo que representaría para la empresa la propuesta. El criterio de costo de implementación se relaciona al grado de inversión que requiere la propuesta para ser implementada. Por último, el criterio de valor añadido para el cliente se refiere al impacto que tendrán las acciones propuestas en la percepción que el cliente tiene de la calidad del servicio.

6.2 Alternativas para resolver el problema

6.2.1 Elaboración de una estrategia operativa y comercial para la empresa

El análisis de la problemática del policlínico Divino Niño evidenció que no existen indicadores de gestión y que la toma de decisiones de índole comercial se realiza de una manera empírica y sin una evaluación estructurada ni una visión a largo plazo. El análisis de Ishikawa reveló que una de las causas asociadas a este problema es la deficiente gestión administrativa y estratégica de la empresa. Según la revisión de la literatura se estableció que el policlínico Divino Niño se vería beneficiado por una estrategia operativa y comercial que garantice una entrega satisfactoria del servicio y minimice las pérdidas relacionadas a una mala gestión como son las esperas ociosas, procesos ineficientes y que reduzca el riesgo de fallas en la prestación del servicio.

La implementación de esta alternativa de solución representaría un muy alto impacto en la organización porque permitiría profesionalizar la gestión operativa y comercial. Se estima que la viabilidad de implementar esta alternativa es media porque a la fecha la organización no cuenta con información comercial y operativa precisa lo cual dificultaría el trabajo de implementación. Se estima un costo medio de la propuesta ya que se requiere una

inversión importante de tiempo y recursos humanos para establecer la línea base de trabajo y luego implementar las acciones necesarias para ejecutar la alternativa de solución. Se espera que esta alternativa genere un alto valor añadido para el cliente porque garantizará una entrega satisfactoria del servicio y reducirá el riesgo de fallas en la prestación del servicio.

6.2.2 Uso de estándares GRI y elaboración anual de reportes de Sostenibilidad

El análisis del problema principal del policlínico Divino Niño evidenció que la empresa viene haciendo un uso inadecuado de herramientas de gestión como los estándares GRI y el reporte de sostenibilidad.

Si bien el policlínico desarrolló un primer reporte de sostenibilidad no ha mantenido continuidad en el uso de esta herramienta ni ha articulado las metas organizacionales con el uso que da a los estándares GRI. El análisis de Ishikawa reveló que entre las causas asociadas a este problema están los cambios en el entorno los que han vuelto obsoletos los mecanismos de gestión que usaba la empresa. Según la revisión de la literatura se estableció que el policlínico Divino Niño se vería beneficiado al desarrollar un modelo de negocio que se enfoque en crear valor compartido para la empresa y la sociedad. La implementación de esta alternativa de solución representaría un alto impacto en la organización porque permitiría articular las herramientas de gestión como el reporte GRI para monitorear los resultados de las actividades.

Se estima que la viabilidad de esta alternativa es media porque se deberá invertir una importante cantidad de tiempo y recursos en desarrollar primero la estrategia organizacional y luego articularla con los lineamientos de GRI. Se calcula un costo medio de implementación de la propuesta y se espera que esta alternativa genere un muy alto valor añadido para el cliente porque garantizará un seguimiento exhaustivo de las métricas elegidas para mejorar el desempeño organizacional.

6.2.3 Mejora de las competencias directivas de los mandos medios.

El análisis de la problemática de la empresa evidenció que la gerencia del policlínico Divino Niño está en una situación desfavorable en la que se han concentrado una excesiva carga de trabajo en una sola persona y no se ha trabajado en desarrollar las competencias directivas de los mandos medios. El análisis de Ishikawa reveló que una de las causas asociadas a este problema es la falta de un programa de desarrollo de las competencias directivas en los mandos medios. Según la revisión de la literatura el policlínico Divino Niño se vería beneficiado con este programa porque fortalecería la capacidad de la gerencia para delegar responsabilidad y facultaría a los mandos medios de una organización con habilidades de resolución de conflictos, manteniendo un bajo nivel de tensión y logrando compromisos que fortalezcan el trabajo en equipo.

La implementación de esta alternativa de solución tendría un impacto alto en la organización porque fortalecería la capacidad de los mandos medios para desarrollar nuevas tareas y mejoraría la capacidad de la gerencia en materia de gestión. La viabilidad de implementar esta alternativa es alta porque, aunque a la fecha la organización no cuenta con información precisa de las funciones que cada mando medio tiene, la implementación de las otras dos alternativas propuestas permitiría desarrollar una estrategia que permita la planificación de la sucesión, reduciendo riesgos y conflictos de autoridad. Se calcula un costo medio para la implementación de un programa de desarrollo de las competencias directivas, el cual tendrá una capacidad alta para impactar en la percepción del cliente porque mejorará el soporte y la capacidad de gestión de cada colaborador.

6.2.4 Implementar un ERP para una eficiente gestión de la información

El análisis de la problemática del policlínico Divino Niño evidenció que existe una falta de información oportuna para la toma de decisiones la cual afecta al área comercial y la gerencia quienes no cuentan con información accesible para la evaluación del desempeño

organizacional. También se evidenció que el policlínico no cuenta con un análisis detallado para establecer los costos de cada evaluación y las actividades que generan valor para los clientes. El análisis de Ishikawa reveló que una de las causas asociadas a este problema es la falta de un ERP que permita hacer una gestión integrada de la información y que facilite el desarrollo de un análisis efectivo de esta. Según la revisión de la literatura se estableció que el policlínico Divino Niño se vería beneficiado por la implementación de un ERP, que es un sistema informático que promueve la integración de la información relacionada a los recursos usados en cada proceso y facilita el control y mejora de estos.

La implementación de esta alternativa de solución representaría un alto impacto en la organización porque permitiría gestionar en tiempo real el uso de recursos humanos y materiales para cada prestación, calcular la tasa real de ocupación de las instalaciones y entregar con precisión y en tiempo real la información de las evaluaciones médico ocupacionales a los clientes. La viabilidad de implementar esta alternativa es medio porque a la fecha la organización no cuenta con información precisa de sus operaciones lo cual dificultaría el trabajo de implementación. Se proyecta que el costo de implementación de un ERP que se adapte a las necesidades de la organización será muy alto porque se requiere que la empresa diseñe un sistema que se ajuste a sus requerimientos. Se espera también que esta alternativa genere un alto valor añadido para el cliente porque le otorgara en tiempo real información sobre la programación de sus exámenes, así como los resultados. Como se analizó en la matriz del perfil competitivo esta característica es un atributo con el que cuentan las empresas competidoras mejor posicionadas en el rubro de la prestación de servicios de evaluación médico ocupacional.

6.2.5 Fortalecer y certificar el SIG de la empresa como alternativa de gestión

El análisis del problema principal del policlínico Divino Niño evidenció que la empresa viene haciendo un uso inadecuado de herramientas de gestión. Si bien el policlínico ha implementado un SIG bajo los lineamientos de la norma ISO 9001, el uso de esta herramienta no impactó en la competitividad de la empresa ni en la mejora de la estrategia de sostenibilidad a largo plazo. El análisis de Ishikawa reveló que entre las causas asociadas a este problema están la falta de indicadores para la gestión y que el sistema de gestión no se articula con el horizonte de planeación estratégica.

Según la revisión de la literatura el sistema de gestión se vería fortalecido por un proceso de certificación y la adición de nuevas normas a este, sin embargo, la implementación de esta alternativa de solución representaría un bajo impacto en la organización porque como se indicó en el análisis del Capítulo 4, el sistema de gestión implementado actualmente no ha repercutido en la competitividad de la empresa ni en la sostenibilidad a largo plazo. Se estima que la viabilidad de esta alternativa es baja porque se deberá invertir una importante cantidad de tiempo y recursos en la certificación y la administración no tiene previsto realizar este esfuerzo. Se calcula un costo alto de implementación de la propuesta y se espera que esta alternativa genere un bajo valor añadido para el cliente.

6.3 Evaluación de las alternativas propuestas

La evaluación realizada de las alternativas de solución propuestas ante la problemática del policlínico Divino Niño se resume en la Tabla 35. Durante el análisis se consideraron propuestas relevantes a todas aquellas que alcanzaron o superaran un promedio de 3 puntos. Las tres alternativas que cumplen este criterio son la: 6.2.1 Establecer una estrategia operativa y comercial (promedio ponderado de 3.25 puntos), la 6.2.2 Implementar el reporte GRI como herramienta de gestión (promedio ponderado de 3.25) , la 6.2.3 Mejorar

las competencias directivas de los mandos medios (promedio ponderado de 3.0). A largo plazo se considera que los recursos invertidos en desarrollar una estrategia operativa y comercial que se articule con los estándares GRI y que utilice el reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión permitirán mejorar la capacidad de la organización para evidenciar el alcance de sus acciones y las mejoras que estas producen en lograr objetivos a largo plazo e identificar las oportunidades y posibles amenazas del entorno.



Tabla 35

Alternativas de solución propuestas

Alternativas de solución Propuestas	Criterios de Calificación				Total
	Impacto en la organización	Viabilidad para la implementación	Costo de implementación	Valor añadido para el cliente	
	25%	25%	25%	25%	
6.2.1 Establecer una estrategia operativa y comercial	4	2	3	4	3.25
6.2.2 Uso de estándares GRI y elaboración anual de reportes de Sostenibilidad	4	2	3	4	3.25
6.2.3 Mejorar las competencias directivas de los mandos medios	3	3	3	3	3
6.2.4 Implementar un ERP para una eficiente gestión de la información	3	2	1	3	2.25
6.2.5. Fortalecer y certificar el SIG de la empresa como alternativa de gestión	1	1	1	1	1

Capítulo VII: Solución Propuesta

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, resulta indispensable implementar un conjunto de acciones para resolver la problemática del policlínico Divino Niño. De todas las soluciones propuestas, resulta necesario implementar una estrategia operativa y comercial, el uso del reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión y la mejora de las competencias directivas de los mandos medios. Como se detalló en la revisión de la literatura, las empresas de prestación de servicios de salud tienen una estrategia operativa exitosa cuando logran enfocarse en el control de características relacionadas al nivel de atención, el control de elementos tangibles propios de la capacidad instalada y la atención de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

El análisis interno reveló que la organización no tiene un pleno control de las variables relevantes para la operación por lo que, para poder establecer métricas de control y mejora, en primer lugar, se deberá establecer una línea base que provea información precisa del estado actual de las operaciones. Esta línea debe analizar: (a) la capacidad real de atención, (b) la experiencia del cliente, (c) un estudio de tiempos de cada proceso de atención y (d) un costeo por actividad. Así también, se requiere hacer un estudio de mercado formal que proporcione información relevante de: (a) los servicios ofertados por la competencia y los precios que se ofertan, (b) el servicio post venta y (c) otros servicios complementarios que estén siendo promocionados. Del mismo modo es de suma importancia para el área comercial conocer el perfil actual del cliente de tal manera que atienda las necesidades y expectativas tanto de las empresas que buscan los servicios de evaluación médica ocupacional como de los trabajadores que asisten al policlínico para pasar por las evaluaciones médicas requeridas.

La línea base detallada anteriormente otorgará a la gerencia del policlínico Divino Niño un panorama claro y posibilitará que se identifiquen: (a) cuáles son las necesidades desatendidas de los clientes, (b) cuáles son las capacidades con las que cuenta la organización para atenderlas y (c) cuáles son las deficiencias operativas que afectan la capacidad del policlínico para proveer una atención de excelencia a sus clientes. Este análisis es indispensable porque revelará la brecha operativa y comercial de la empresa y permitirá elegir las acciones prioritarias a ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo para alcanzar la visión fijada que es la de convertirse en la organización líder en el rubro de salud ocupacional en la Macro Región Sur.

En función de la estrategia operativa y comercial que se establezca; la empresa estará en condiciones de priorizar aquellas acciones necesarias para crear una visión compartida sobre el rol y las funciones que cumplirán los ejecutivos de la dirección intermedia en la empresa. Esta visión, permitirá diseñar un programa que fortalezca y mejore las competencias directivas de los mandos medios, mejore su proactividad y capacidad de gestión. Como resultado de esta propuesta se espera desconcentrar la carga laboral que a la fecha se concentra solamente en la Gerencia General.

Por último, se propone que mejorar el uso de los estándares GRI y el reporte de sostenibilidad como herramientas de gestión permitirá evaluar de una manera más objetiva los logros de la empresa en materia de sostenibilidad económica, mejoras de la gobernanza, fomento del desarrollo social y fortalecimiento de las capacidades internas de la empresa para prevenir riesgos e impactos ambientales producidos por sus operaciones. En este sentido, los resultados esperados de la aplicación de estas tres propuestas de solución tienen por objetivo desarrollar las capacidades internas de la organización para mantenerse en una posición competitiva en el mercado y hacerse sostenible en el tiempo a través de una estrategia que cree valor compartido.

Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

El plan de implementación incluye una serie de actividades que se deberán llevar a cabo para lograr los objetivos esperados tanto en el corto como en el largo plazo. Se sugiere que el plan de implementación se estructure en tres fases consecutivas e interconectadas. La primera fase tiene por objetivo desarrollar una estrategia que articule las necesidades y expectativas de los clientes y las capacidades de la organización. El resultado esperado en la primera fase es un plan estratégico en el cual se aborden acciones que fortalezcan las capacidades que aseguran la ventaja competitiva del policlínico Divino Niño. La segunda fase está orientada en la mejora de las competencias directivas de los mandos medios. Finalmente, la tercera fase de la solución propuesta es la implementación del reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión para que la empresa pueda evaluar de manera sistemática sus logros en materia económica, social, ambiental y de gobernanza. Se recomienda que las propuestas de solución descritas en el Capítulo VII sean analizadas por la gerencia de manera que se destinen los recursos y personal necesario para desarrollar el trabajo. A continuación, se indican las actividades que se recomienda realizar para implementar las soluciones propuestas.

8.1 Actividades

El análisis de la estrategia de la organización detallado en el Capítulo IV señaló las posibles fuentes de ventajas competitivas que la empresa debe desarrollar para mejorar su desempeño y ser más competitivo en comparación con otras empresas del sector. Como se detalla en la Tabla 36 se proponen objetivos a largo plazo y acciones a considerar para alcanzarlos.

Tabla 36

Objetivos estratégicos para mejorar la fortaleza interna de la organización

Objetivos a Largo plazo para desarrollar ventajas competitivas	Acciones prioritarias propuestas	Fase
OLP1 Mejorar la estrategia organizacional y desarrollar las competencias directivas en la alta dirección y mandos medios en los siguientes 5 años	Evaluar la estructura de gobernanza actual de la organización	Fase I
OLP2 Aumentar la participación en el mercado en los siguientes 5 años rediseñando la estrategia comercial	Conocer el perfil del cliente y oferta actual de la empresa y la competencia	Fase I
OLP3 Posicionarse como la empresa prestadora de servicios con la mejor calidad acreditada	Evaluar el desempeño de la organización respecto a Variables que determinan la calidad en los servicios de salud.	Fase I
OLP4 Aumentar la rentabilidad optimizando los costos de operación y la gestión de recursos	Evaluar la eficiencia del uso de los recursos de cada proceso en relación a los aspectos clave de calidad	Fase I
OLP5 Implementar la gestión por indicadores y el uso de objetivos estratégicos en la gestión	Uso del reporte de Sostenibilidad como herramienta de Gestión	Fase II

8.1.1 Fase I: Desarrollar una estrategia operativa y comercial

La primera fase tiene por objetivo desarrollar una estrategia que se enfoque en desarrollar la ventaja competitiva del policlínico Divino Niño considerando las capacidades de la organización y las necesidades y expectativas de los clientes.

Acción prioritaria 1: Evaluar la estructura de gobernanza actual de la organización. Se espera que como primera acción prioritaria la empresa establezca una línea base evaluando los procesos actuales de gobernanza en el policlínico y su nivel de eficacia. Así también, se debe evaluar el grado de consideración en que la estrategia actual responde a los principal riesgos y oportunidades inherentes a las operaciones.

Es relevante diagnosticar el nivel de delegación de autoridad que realmente se tiene y las competencias de los mandos medios para poder determinar la brecha entre las competencias requeridas, las existentes y el plan de acción.

Acción prioritaria 2: Conocer el perfil del cliente y oferta de la competencia.

Como se detalla en la Tabla 37, se requiere hacer un estudio de mercado formal que le proporcione información relevante de: (a) los servicios ofertados por la competencia y los precios, (b) el servicio post venta y (c) otros servicios complementarios que estén siendo promocionados. Del mismo modo es de suma importancia para el área comercial conocer el perfil del cliente de tal manera que atienda las necesidades y expectativas tanto de las empresas que buscan los servicios de evaluación médica ocupacional como de los trabajadores que asisten al policlínico para pasar por las evaluaciones médicas requeridas.

Tabla 37 Aspectos clave para una estrategia comercial exitosa en servicios de salud

Aspectos clave para una estrategia comercial exitosa en servicios de salud

<i>Variables</i>	<i>Aspectos Clave</i>
Perfil del cliente	Necesidades y expectativas de los clientes. Necesidades y expectativas de los usuarios Características más valoradas en los servicios
Servicios ofertados por la competencia	Variables que explican el posicionamiento Percepción de la calidad de los clientes Grado de satisfacción Precios de los servicios ofertados
Servicio post venta	Tipos y precio de servicio post venta
Servicios complementarios	Nivel de diversificación de los servicios complementarios

Este perfil del consumidor deberá proveer un análisis de variables que impactan de manera significativa en la percepción de valor que tienen los clientes actuales de la empresa y aquellos que han optado por preferir los servicios de los competidores. En función de las características detalladas anteriormente la empresa estará en condiciones de identificar cuáles son las necesidades desatendidas de los clientes y las capacidades con las que cuenta la

organización para atenderlas. Así también, podrá determinar cuáles son las deficiencias operativas que afectan la capacidad del policlínico para proveer una atención de calidad.

Acción prioritaria 3: Evaluar el desempeño de la organización respecto a variables que determinan la calidad en los servicios de salud. Como se detalla en la Tabla 38, en la revisión de la literatura se estableció que las empresas de prestación de servicios de salud tienen un enfoque confiable de calidad cuando tienen pleno control sobre variables como: (a) confiabilidad en la atención, (b) la capacidad y rapidez de respuesta, (c) elementos tangibles (instalaciones físicas en buenas condiciones y apariencia adecuada del personal); (d) confiabilidad y (e) seguridad (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015).

Tabla 38 Variables que determinan la calidad en los servicios de salud

Variables que determinan la calidad en los servicios de salud

Variables que determinan la calidad en los servicios de salud	
Confiabilidad en la atención	Capacidad de brindar el servicio prometido de forma confiable y segura.
Capacidad y rapidez de respuesta	Capacidad de respuesta y dar un servicio rápido.
Elementos tangibles	Instalaciones físicas en buenas condiciones y que la apariencia del personal sea adecuada.
Seguridad	Capacidad de inspirar confianza a los usuarios por medio del conocimiento y cortesía de los empleados.
Empatía	Capacidad de cuidar y dar atención individualizada.

Adaptado de: Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015

Acción Prioritaria 4: Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos de cada proceso en relación a los aspectos clave de calidad. Para que el policlínico Divino Niño pueda lograr una estrategia exitosa debe evaluar el uso de los recursos de cada proceso en relación a los aspectos clave de calidad como se detalla en la Tabla 39.

Tabla 39

Evaluación de la eficiencia en el uso de los recursos de cada proceso

Recursos involucrados en cada proceso	Aspectos clave de calidad	Actividades de análisis
Recursos Humanos (Médicos, enfermeras, personal administrativo) Equipos instalados Infraestructura Uso de recursos materiales, agua y energía	Confiabilidad en la atención Capacidad de brindar el servicio prometido de forma confiable y segura.	Análisis del tipo de fallas y número de fallas antes durante y después de la prestación del servicio de evaluación médica ocupacional y entrega de resultados.
	Capacidad y rapidez de respuesta Capacidad de respuesta y de dar un servicio rápido.	Análisis de los procesos de prestación de servicios (mapa de procesos). Análisis de los ingresos y salidas de cada actividad y la eficiencia en uso de recursos como Materiales, Energía, consumo de Agua, efluentes y Residuos Cálculo de la capacidad de atención en función de la capacidad instalada y los recursos humanos disponibles.
	Elementos tangibles Instalaciones físicas en buenas condiciones y que la apariencia del personal sea adecuada.	Evaluación cuantitativa y cualitativa de la infraestructura. Estudio de obsolescencia de los equipos. Tasa de ocupación de la infraestructura.
	Seguridad Capacidad de inspirar confianza a los usuarios por medio del conocimiento y cortesía de los empleados.	Evaluación de la experiencia del cliente. Evaluación de las competencias duras del personal. Análisis de perfiles de puesto y manual de organización y funciones MOF. Programa de capacitación y desarrollo de las competencias del personal.
	Empatía Capacidad de cuidar y dar atención individualizada.	Evaluación de las competencias blandas del personal.

8.1.2 Fase II: Mejora de las competencias directivas de los mandos medios

La segunda fase tiene por objetivo fortalecer la capacidad de los mandos medios para desarrollar nuevas tareas y fortalecer sus competencias directivas. La primera actividad crítica en esta fase es la de establecer de manera precisa las funciones que cada mando medio tiene. A partir de los requerimientos del puesto se realizará una evaluación competencial que permita determinar las habilidades duras y blandas que cada ejecutivo requiere desarrollar para que se fortalezca la gestión autónoma en su área de responsabilidad. En segundo lugar, se propone realizar una capacitación que se enfoque en: (a) mejorar las habilidades en la dirección de personas y conducción de equipos, (b) mejorar la relación con los colaboradores, (c) desarrollo de competencias técnicas y de gestión, y (d) desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación, entre otras competencias que se detecten en el punto anterior.

Se espera que el resultado de esta propuesta repercuta de manera positiva en la capacidad de la gerencia en materia de gestión. Lograr empoderar a los ejecutivos de mandos medios podría prepararlos para jugar un rol activo en el control de indicadores, la mejora continua y la consecución de la estrategia operativa y comercial. Así también esta propuesta impactaría de manera positiva en el uso de los estándares GRI y el reporte de sostenibilidad como herramientas de gestión. Otro de los resultados esperados es que la gerencia pueda delegar de manera efectiva varias responsabilidades de manera que mejore el enfoque en la planeación estratégica y su ejecución en el largo plazo.

8.1.3 Fase III: Implementar el reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión

En función de la estrategia operativa y comercial que el policlínico Divino Niño establezca, estará en condiciones de implementar el uso de los estándares GRI y el reporte de sostenibilidad como herramientas de gestión.

En la Tabla 40 se proponen una serie de contenidos de los Estándares GRI que podrían ser incluidos como herramientas de gestión de la empresa. Como se analizó en el Capítulo IV, los estándares GRI presentados responden a los temas materiales de la organización y son relevantes para los grupos de interés. Así también, se alinean con los objetivos a largo plazo de la organización para crear ventajas competitivas.

Tabla 40

Estándares GRI propuestos como herramientas de gestión

Objetivos a Largo plazo para desarrollar ventajas competitivas	Estándares GRI propuestos como herramientas de gestión
OLP1 Mejorar la estrategia organizacional y desarrollar las competencias directivas en la alta dirección y mandos medios en los siguientes 5 años.	GRI 102: Estrategia GRI 102: Gobernanza GRI 102: Participación de los grupos de interés GRI 205: Anticorrupción GRI 404: Formación y enseñanza
OLP2 Aumentar la participación en el mercado en los siguientes 5 años rediseñando la estrategia comercial en los siguientes 5 años.	GRI 201: Desempeño económico GRI 203: Impactos Económicos Indirectos
OLP3 Posicionarse como la empresa prestadora de servicios con la mejor calidad acreditada en los siguientes 5 años.	GRI 401: Empleo 2016 GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2018 GRI 416: Salud y seguridad de los clientes GRI 417: Marketing GRI 418: Privacidad del cliente
OLP4 Aumentar la rentabilidad optimizando los costos de operación y la gestión de recursos en los siguientes 5 años.	GRI 301: Materiales GRI 302: Energía GRI 303: Agua y efluentes GRI 306: Efluentes y Residuos

Para el objetivo de gestión OLP1: Mejorar la estrategia organizacional y desarrollar las competencias directivas en la alta dirección y mandos medios en los siguientes 5 años se proponen el uso de los contenidos del: (a) GRI 102 Estrategia, Gobernanza y Participación de los grupos de interés, (b) GRI 205 Anticorrupción y (c) GRI 404 Formación y enseñanza.

La implementación de los contenidos GRI 102 Estrategia, Gobernanza y participación de los grupos de interés, podría contribuir a que la empresa logre una buena gestión organizacional que respalde la confianza de los accionistas en la organización y prevenga

pérdidas de imagen ante incidentes, sanciones, etc. Estos contenidos también podrían promover que los empleados y comunidad puedan participar de manera más activa.

La implementación de los contenidos GRI 205 Anticorrupción, fortalecerán la confianza de las empresas clientes en que el servicio contratado es preciso y transparente y que se toman todas las medidas necesarias para prevenir actos de corrupción o intentos de suplantación durante los procesos de evaluación médica ocupacional.

La implementación de los contenidos GRI 404 Formación y enseñanza permitirían monitorear la efectividad de las acciones tomadas por la empresa para promover el desarrollo de las habilidades directivas de los mandos medios y la alta dirección. De esta manera se sientan las bases para solucionar una de las causas raíces del problema que es la concentración de poderes en la figura del gerente general. Se espera que la implementación de todas las acciones propuestas en dichos estándares contribuya desde diferentes espacios a mejorar la estrategia organizacional y desarrolle las competencias directivas del personal.

Para el objetivo de gestión OLP2: Aumentar la participación en el mercado en los siguientes 5 años; se proponen el uso de los contenidos del: (a)GRI 201 Desempeño económico y (b) GRI 203: Impactos Económicos Indirectos. La implementación de los contenidos GRI de la serie 200 permitiría que los accionistas monitoreen de una manera más precisa las mejoras en la gestión financiera, operativa y comercial y se evidencie como estas contribuyen a mejorar la rentabilidad esperada sobre la inversión realizada en el policlínico Divino Niño.

Para el objetivo de gestión OLP3: Posicionarse como la empresa prestadora de servicios con la mejor calidad acreditada en los siguientes 5 años; se proponen el uso de los contenidos del: (a) GRI 401: Empleo, (b) GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo, (c) GRI 416: Salud y seguridad de los clientes, (d) GRI 417: Marketing, (e) GRI 418: Privacidad del cliente.

La implementación de los contenidos GRI 401 Empleo y GRI 403 Salud y seguridad en el trabajo permitiría que la empresa evidencie de manera concreta los esfuerzos que realiza para reforzar que los empleados tengan un puesto de trabajo adecuado y ambiente de trabajo seguro. Estos esfuerzos contribuyen a cuidar uno de los recursos intangibles más importantes: el talento humano de sus colaboradores. Este recurso, como se mencionó durante la revisión de la literatura, es uno de los factores claves que determinan la calidad del servicio e influyen de manera significativa en la experiencia del cliente

La implementación de los contenidos GRI 416 Salud y seguridad de los clientes, GRI 417 Marketing y GRI 418 Privacidad del cliente permitirá que la empresa gestione de manera profesional las acciones que realiza para promocionar sus servicios, así como la calidad y seguridad de los procesos durante la prestación de los servicios de evaluación médico ocupacional. El control de todas las variables relacionadas a la promoción y prestación de los servicios permitirá que en el largo plazo la empresa logre posicionarse como la prestadora de servicios con la mejor calidad acreditada.

Para el objetivo de gestión OLP4: Aumentar la rentabilidad optimizando los costos de operación y la gestión de recursos en los siguientes 5 años se proponen el uso de los contenidos del: (a) GRI 301: Materiales, (b) GRI 302: Energía, (c) GRI 303: Agua y efluentes y (d) GRI 306: Efluentes y Residuos; los que permitirán evaluar la eficiencia del uso de los recursos de cada proceso en relación a los aspectos clave de calidad.

De esta manera se espera que la empresa se vea beneficiada desde el aspecto económico, social y medioambiental al reducir el desperdicio en el uso de recursos dentro de la organización. El control más eficiente sobre el uso de recursos como el agua, la energía y los materiales; no solo impactará de manera efectiva en la reducción de los gastos innecesarios y las actividades ineficientes en la organización, sino que a la larga disminuirá

los impactos de la operación y contribuirá a conservar el medio ambiente y evitar conflictos sociales con la comunidad o incumplimientos de la normativa legal vigente.

Como se detalló, el uso de los estándares GRI y el reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión contribuirá a que la empresa tenga herramientas objetivas con las que evaluar las mejoras económicas, en materia de gobernanza, fomento del desarrollo social, fortalecimiento de las capacidades internas de la empresa para prevenir riesgos e impactos ambientales producidos por sus operaciones y el avance de la organización en la consecución de los objetivos a largo plazo.



8.2 Gráfico de implementación de Gantt

En la Figura 11 se propone un proyecto que debería iniciar en Abril del 2021, y se estima que el proyecto concluirá en el tercer trimestre del 2023. Este proyecto tiene tres hitos importantes que corresponden al inicio de cada fase en el proyecto. La ruta crítica de este proyecto coloca a las actividades de la Fase I como críticas, es decir que deben ser concluidas para poder iniciar la Fase II y III.

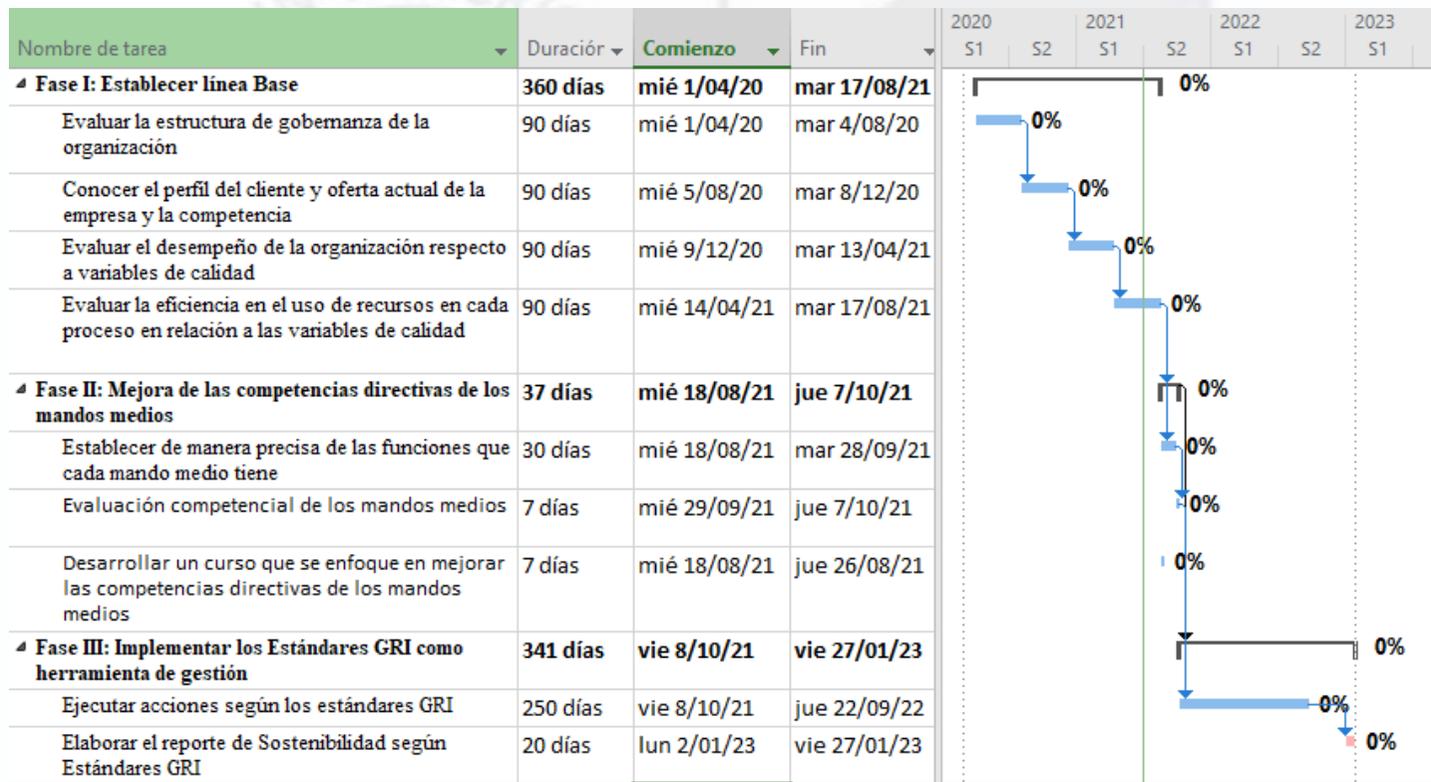


Figura 11. Gráfico de implementación de Gantt.

8.3 Factores de éxito clave

Los siguientes factores de éxito son aquellos recursos humanos y organizacionales que son necesarios para que las actividades, anteriormente descritas, se lleven a cabo de acuerdo con los objetivos y cronograma:

El primer factor clave para una exitosa implementación es el liderazgo y desarrollo de las competencias de la alta dirección y los mandos medios. Como se mencionó en la revisión de la literatura la gerencia es responsable de implementar y dirigir los procesos de cambio y diseñar estrategias para enfrentar las debilidades y amenazas que actualmente enfrenta la empresa; los mandos medios son los responsables de implementar estas estrategias en el plano operativo.

El segundo factor clave para una exitosa implementación son los recursos económicos. Cada una de las actividades incluidas en la solución propuesta requiere que se destine un presupuesto para financiar el diagnóstico y la implementación de las acciones necesarias para lograr los objetivos en el largo plazo. Como se detalla en la Tabla 41 se estima que el costo de implementación asciende a S/ 142,560.00. Este cálculo se realizó considerando un costo de S/22.00 la hora, equivalente al salario promedio de un analista de procesos en la ciudad de Arequipa.

Tabla 41
Costos estimados para la implementación

Actividades	Horas hombre estimadas	Costo total (S/ 22.00 por hora)
Fase I: Establecer línea Base	2,880 horas	
Evaluar la estructura de gobernanza actual de la organización	720	S/ 15,840.00
Conocer el perfil del cliente y oferta actual de la empresa y la competencia	720	S/ 15,840.00
Evaluar el desempeño de la organización respecto a Variables que determinan la calidad en los servicios de salud.	720	S/ 15,840.00
Evaluar la eficiencia del uso de los recursos de cada proceso en relación a los aspectos clave de calidad	720	S/ 15,840.00
Fase II: Mejora de las competencias directivas de los mandos medios	1,440 horas	
Evaluación competencial	720	S/ 15,840.00
Programa de formación de competencias directivas	720	S/ 15,840.00
Fase III: Implementar los Estándares GRI como herramienta de gestión	3,024 horas	
Ejecutar acciones según los estándares GRI	2000	S/ 44,000.00
Elaborar el reporte de Sostenibilidad según Estándares GRI	160	S/ 3,520.00
Total de horas hombre	10,944 horas	S/ 142,560.00

El tercer factor clave para una exitosa implementación es el compromiso de los colaboradores de la empresa quienes deberán adoptar los cambios en la organización y enfocarse en una cultura de mejora continua y de respeto y compromiso con el bienestar de sus clientes.

Estos tres elementos son los pilares sobre los que se articularán los cambios en la organización ya que, sin liderazgo de la gerencia, sin el compromiso de los trabajadores y sin recursos suficientes para desarrollar los proyectos sugeridos; esta propuesta de solución no podrá ser implementada en el policlínico.

Capítulo IX: Resultados Esperados

Como se detalló en la propuesta del capítulo anterior, la primera fase tiene por objetivo proponer una estrategia operativa y comercial que identifique las necesidades desatendidas de los clientes y las deficiencias operativas que afectan la capacidad del policlínico para proveer una atención superior a la ofrecida por los competidores. Sobre esta información la empresa podrá articular la estrategia organizacional con los objetivos a largo plazo y así incrementar sus ventajas competitivas.

Luego de implementar las actividades mencionadas en el Capítulo VIII, se espera que el policlínico Divino Niño logre mejoras en la gestión que lo ayuden a reducir costos, fidelizar a sus clientes y aumentar los ingresos que percibe. Se espera también que la mejora de las competencias directivas de los mandos medios permita que la gerencia pueda delegar de manera efectiva varias responsabilidades que actualmente concentra y se enfoque de una manera más eficiente en la planeación estratégica y su ejecución en el largo plazo. Además, el uso de los reportes de sostenibilidad permitirá la profesionalización de la gestión y monitorear los avances en materia de sostenibilidad.

Como se detalló en el análisis interno aún existen muchos estándares GRI que no están siendo considerados en la estrategia de gestión de la empresa y que son relevantes para el logro de los objetivos sugeridos para el largo plazo. Incluir estos puntos en futuros reportes de sostenibilidad permitirá que la empresa use una herramienta que se enfoca en crear valor compartido y le permitirá hacer seguimiento a los logros en materia de sostenibilidad económica, mejoras de la gobernanza y la operación. En este sentido, los resultados esperados de la aplicación de ambas propuestas de solución tienen por objetivo desarrollar las capacidades internas de la organización para: (a) mantenerse en una posición competitiva en el mercado y (b) hacerse sostenible en el tiempo a través de una estrategia que cree valor compartido.

Lograr estos resultados permitirá que se evidencien mejoras significativas en la problemática del Policlínico Divino Niño ya que como se reveló en el análisis de la matriz de perfil competitivo la empresa se ha distanciado de la visión que se trazaron que es la de ser la empresa líder en el rubro de la evaluación medico ocupacional siendo superadas por empresas que han desarrollado una importante ventaja competitiva gracias a una estrategia de modernización y eficiencia. La oportuna intervención que daría la propuesta presentada lograría que la empresa profesionalice su gestión, planifique una estrategia de mejora en el largo plazo y pueda llevar un mejor control de su capacidad actual y los recursos que necesita para el futuro. Se espera que tanto la gerencia como los colaboradores tomen conciencia de la importancia de los cambios en la gestión propuestos y que hagan propio el concepto de desarrollo sostenible.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

1. Policlínico Divino Niño ofrece los servicios de evaluación médico ocupacional, atención integral en medicina y asesoría ocupacional para clientes de empresas mineras, productivas y comerciales. El policlínico brinda un servicio que busca caracterizarse por la calidad de atención y la eficiencia; ambas características son elementos decisivos para generar la lealtad por parte de las empresas clientes. Sin embargo, asegurar la calidad del servicio, representa un reto para la empresa debido a que los servicios tienen un carácter intangible en el que la calidad se asocia a variables difíciles de controlar como la: (a) confiabilidad en la atención, (b) la capacidad y rapidez de respuesta, (c) elementos tangibles como las buenas condiciones de las instalaciones físicas y la apariencia adecuada del personal y la (d) confiabilidad.
2. El análisis de Porter reveló que el policlínico divino niño tiene un entorno favorable y altamente competitivo en donde no existen productos sustitutos para el servicio que proveen ya que ninguna empresa por ley puede dejar de realizar exámenes médico ocupacionales. El análisis del contexto también permitió identificar que la empresa tiene una serie de oportunidades en el entorno provocados por la emergencia sanitaria y los cambios en las necesidades de los clientes. Sin embargo, el resultado obtenido en la matriz de evaluación de los factores externos reveló que la organización no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.
3. El análisis AMOFHIT reveló que la empresa cuenta con importantes fortalezas como son la buena reputación de la empresa, el profesionalismo del personal de salud, la solidez de su infraestructura y la importante inversión que realiza en equipos médicos de última generación. Estos factores le permiten garantizar el mejor servicio a sus clientes y mantener un nivel de competitividad. Entre las debilidades se destacan problemas

relacionados a la eficiencia de la gestión organizacional. El análisis de la matriz de evaluación de factores internos reveló que la organización es internamente débil.

4. El análisis de la problemática del policlínico Divino Niño reveló que el problema clave es el inadecuado uso de herramientas de gestión en la organización. Entre factores asociados a este problema se encontraron: (a) los cambios en el entorno y el incremento de la presión de la competencia, (b) la falta de un plan estratégico, (c) falta de información suficiente que permita monitorear el uso de recursos clave de la organización y (d) el inadecuado uso del reporte de sostenibilidad.
5. El análisis de la matriz de perfil competitivo reveló que el policlínico Divino Niño, en comparación con el resto de empresas de la ciudad de Arequipa, no llega a tener una ventaja competitiva que sea significativa. Esta posición dista de la visión a largo plazo que se trazaron que es la de convertirse en la organización líder en el rubro de salud ocupacional en la Macro Región Sur.

10.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que el Policlínico Divino Niño implemente las acciones prioritarias propuestas para: (a) evaluar la estructura de gobernanza actual de la organización, (b) desarrollar el perfil del cliente y oferta actual de la empresa y la competencia, (c) evaluar el desempeño de la organización respecto a las variables que determinan la calidad en los servicios de salud y (d) se evalué la eficiencia del uso de los recursos de cada proceso en relación a los aspectos clave de calidad.
2. Se recomienda que la empresa articule una estrategia que se enfoque en las necesidades desatendidas de los clientes basándose en las capacidades con las que cuenta y que trace un plan de mejora para subsanar las deficiencias operativas que afectan su capacidad para proveer una atención de calidad que sea superior a la ofertada por sus competidores.

3. Se recomienda que en función de la estrategia operativa y comercial se implemente el uso de los estándares GRI y el reporte de sostenibilidad como herramientas de gestión para evaluar los logros de la empresa en materia de: sostenibilidad económica, mejoras de la gobernanza, fomento del desarrollo social y las capacidades internas de la empresa; de tal manera que se asegure una posición competitiva en el mercado la cual cree valor compartido.
4. Se recomienda fortalecer la capacidad de los mandos medios para desarrollar nuevas tareas y capacitarlos en competencias directivas preparándolos para jugar un rol activo en el control de indicadores y en el uso de los estándares GRI y el reporte de sostenibilidad como herramientas de gestión.
5. Se recomienda implementar la solución propuesta y proveer recursos humanos, organizacionales y económicos que son factores claves indispensables para lograr el éxito de la propuesta.

Referencias

- Alvear, T. y Ronda, C. (2005). Sistemas de Información para el Control de Gestión - Un apoyo a la gestión empresarial. Recuperado de http://tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/alvear_t/sources/alvear_t.pdf
- Andía, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial Data*, 18 (2), 55-60. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81643819008.pdf>
- Arao Sapiro, I. C. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (Segunda ed.), México: McGraw-Hill, 25-26.
- Ariza, D. (2015). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Colombia.
- Argandoña, A. e Isea, R. (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo – IESE, 11, 14-15. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0320.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú BCRP. (2020). Reporte de inflación. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de Junio 2020: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reportes-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Bejarano, K.; Rocha, C.; Varón, M. y Galeano, A. (2016). El papel de los reportes de sostenibilidad. Cuaderno de investigación-Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9024/ReportesSostenibilidad2016.pdf;jsessionid=378B9297A43D69123A6043F0A60F2B3C?sequence=1>

- Bernal, I; Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Revista Estudios Gerenciales, Volumen 31 (134), 8-19. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>)
- Bigolin, L. y Calvete, M. (2015). Tablero de control de indicadores de salud. Recuperado de http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER_Rb_01_Health_Indict_biogolin_calvete.pdf
- Cabalé, E. y Rodríguez, G. (2020) . Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. Estudios del Desarrollo Social vol.8 no.1 La Habana. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018
- CEPLAN (2011). Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. El Perú hacia el 2021. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Chusin, F. (2019). Los informes de sostenibilidad de las entidades bancarias y la calidad de información revelada. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29884/1/T4549i.pdf>
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública SAC. (Abril de 2019). Perú Población 2019. Recuperado el 29 de octubre de 2020, de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Conexión ESAN (2020). El nuevo comportamiento del consumidor después del Covid-19:.. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/el-nuevo-comportamiento-del-consumidor-despues-del-covid-19/>
- D' Alessio, F (2008). El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. México: Pearson.

- Dewey, J. (2020). McKinsey 7S Framework. Salem Press Encyclopedia. Recuperado de:
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?vid=0&sid=b4c2c31d-448a-44b0-aaad-46921e1dbdbc%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=109057078&db=ers>
- Díaz Cáceres, N., & Andrés Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(2), 82–100.
- Defensoría del Pueblo (2019). Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. Reporte de conflictos sociales No 190 diciembre 2019. Recuperado de:
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-190-diciembre-2019.pdf>
- EFE. (15 de Agosto de 2020). Perú desempleo. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de El desempleo en el Perú sube a 8.8% entre abril y junio, marcado por el confinamiento:
<https://www.efe.com/efe/america/economia/el-desempleo-en-peru-sube-a-8-entre-abril-y-junio-marcado-por-confinamiento/20000011-4320318>
- Estrategia de la Cooperación Suiza (2016). Estrategia de Cooperación Suiza en Perú y los Andes. Recuperado de: <https://www.cooperacionsuiza.pe/seco/nosotros/>
- García Rodríguez, J. F. (10 de Enero de 2004). Salud Pública . Recuperado el 29 de Octubre de 2020, de Bioética, Salud Pública y Tecnología Médica:
<https://www.redalyc.org/pdf/487/48710208.pdf>
- Gestión (2020a). Crecimiento del empleo formal se desaceleró en el 2019, reportó BCR. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/crecimiento-del-empleo-formal-se-desacelero-en-el-2019-reporta-bcr-noticia/?ref=gesr>

- Gestión (2020b). El bono demográfico de Perú se extenderá hasta 2038, dijo la CAF ¿Qué implica? Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/bono-demografico-peru-extendera-2038-dijo-caf-implica-118804-noticia/>
- Gestión. (16 de Abril de 2020). Gestión. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de Ministra de Economía: “No estamos en condiciones de comprometernos a un aumento del sueldo mínimo”: <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-ministra-de-economia-no-estamos-en-condiciones-de-comprometernos-a-un-aumento-del-sueldo-minimo-nndc-noticia/>
- Giraldo, J.; Jiménez, J. y Tabares, M. (2017). Modelo para optimizar el proceso de gestión de negocio combinando minería de procesos con inteligencia de negocios desde almacenes de datos. Revista Espacios, Vol. 38 (2). Recuperado de: <file:///D:/1%20Academico/Ab%20MBA%20CENTRUM/TESIS%20MBA/egiptian%20Cat%C2%B4s%20Tesis/Referencias%20consignadas/a17v38n02p09.pdf>
- Global Reporting Initiative (2016). GRI’s Contribution to Sustainable Development (GRI Publication). Recuperado de [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI's%20Contribution%20to%20Sustainable%20Development%202016-2020%20\(2\).pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI's%20Contribution%20to%20Sustainable%20Development%202016-2020%20(2).pdf)
- Global Reporting Initiative (2018). GRI Standards. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Global Sustainability Standards Board (2018). GRI 101 Fundamentos 2016. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Huertas, N. y Cantillo, A. (2017). Administración estratégica en instituciones de salud de Cartagena. 5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,

Administrativas y Contables. Recuperado de

<http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2017/5sim/9D.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2020). Informe técnico. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de Producto Bruto Interno Trimestral:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf

International Organization for Standardization (2020). ISO Standards: A formula that describes the best way of doing something. Recuperado de:

<https://www.iso.org/home.html>

Ley No. 29783 (2012). Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 20 de agosto de 2011. Recuperado de

<http://www.29783.com.pe/LEY%2029783%20PDF/Legislaci%C3%B3n%20Per%C3%BA/Ley%2029783%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo.pdf>

Madrigal, B.; Baltazar, A.; Franco, R.; González, H.; Ochoa, A.; Madrigal, R.; y Gómez, O. (2009). Habilidades directivas. México: McGraw-Hill, 148-149. Recuperado de

<http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>

Mancini, A (2016). Planeamiento estratégico y operativo como herramienta de control de gestión en el diagnóstico de sostenibilidad de las organizaciones. Revista

Contable, 45, 100–123. Recuperado de:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=dc033925-4f02-4ed2-a941-be49e0e617f9%40pdc-v-sessmgr03>

Martínez, J. y Silva, K. (2016). Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa

Celestial Touch – Chiclayo. Universidad Señor de Sipán, 67-68. Recuperado de

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5325/Mart%C3%ADnez%20Riofr%C3%ADo%2C%20Jordy%20Gary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Energía y Minas MINEM (2019). Ministerio de Energía y Minas. Perú: Cartera de Proyectos de Construcción de Mina 2019. Recuperado de:

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2019/CP2019-SET2019%20ESP.pdf>

Ministerio de Salud MINSa (2011). Resolución Ministerial N° 312-2011/MINSa.

Protocolos de Exámenes Médico Ocupacionales y Guías de Diagnóstico de los Exámenes Médicos obligatorios por Actividad. Recuperado de:

<http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/DT-PROTOCOLOS-MINSA.pdf>

Ministerio de Salud MINSa (2018). Ministerio de Salud. NTS No 144-

MINSa/2018/DIGESA. Norma Técnica de Salud: "Gestión Integral y Manejo De Residuos Sólidos en Establecimientos de Salud, Servicios Médicos de Apoyo y Centros de Investigación". Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/234853/Resoluci%C3%B3n_Ministerial_N__1295-2018-MINSA.PDF

Ministerio de Salud MINSa (2020). Diario El Peruano. Recuperado el 29 de Octubre de 2020, de Decreto Legislativo N°1501:

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-el-decreto-legislativo-n-1-decreto-legislativo-n-1501-1866220-2/>

Ministerio de Salud MINSa (2020). Resolución Ministerial 448-2020. Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores. Recuperado el 17 de Octubre de 2020, de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/903763/RM_448-2020-MINSA.pdf

- Ministerio de trabajo y promoción del empleo MINTRA (2017). Ministerio de trabajo y promoción del empleo. Recuperado el 29 de Octubre de 2020, de Ley de seguridad y salud en el trabajo, su reglamento y modificatorias:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349382/LEY_DE_SEGURIDAD_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO.pdf
- Mora, M.; Pajaro, G. y Villamil, D. (2012). Competencias genéricas para los mandos medios de IPS CREAR MAS VIDA S.A. Recuperado de
<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00000334.pdf>
- Oltra, R. (2012). Sistemas Integrados de Gestión Empresarial. Evolución histórica y tendencias de futuro. Editorial Universitat Politècnica de València. Recuperado de:
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16396/sistemas%20integrados%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial_6056.pdf?sequence=1
- Organización Internacional de Normalización (2014). Descubriendo ISO 26000. Secretaría central de ISO, Ginebra Suiza. Recuperado de:
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- Organización Internacional de Normalización (2015). Norma Internacional ISO 9001: 2015 Sistemas de gestión de la calidad. Recuperado de:
<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Organización Internacional de Normalización (2018). ISO 26000 y los ODS. Secretaría central de ISO, Ginebra Suiza. Recuperado de:
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100401_sp.pdf
- Peña, G. (2010). Investigación en Sistemas de Gestión, Editorial Signos. Signos Universidad Santo Tomás Bogotá, 2(1), 9-10. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/5604/560458732001.pdf>

- Pineda, U. y García, R. (2020). Análisis de los componentes de la estrategia de operaciones con enfoque de servicio. *Pensamiento & Gestión*, 49, 90–119.
- Policlínico Divino Niño (2020). Web del policlínico Divino Niño. Recuperado de:
<http://www.policlinicodivinsonino.com.pe/servicios-2/>
- Policlínico Divino Niño (2018). Reporte de Sostenibilidad 2018. Arequipa: Perú. Recuperado de <http://www.policlinicodivinsonino.com.pe/>
- Policlínico García Bragagnini (2020). Web del policlínico García Bragagnini Recuperado de:
<https://www.garciabragagnini.com/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de la estrategia organizacional . Harvard Business Review. Recuperado de :
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M., y Kramer, M. (1 de Enero de 2011). Harvard Business Review - América Latina. Obtenido de La creación de valor compartido:
<https://comfama.com.co/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventosacademicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valorcompartido-porter-y-kramer.pdf>
- Poveda, J. y Guardiola, M. (2019). Análisis de causa y raíz. Técnicas y relación con los sistemas de gestión y las no conformidades. *3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(2), pp. 84-97. doi:
<http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n2e30.84-97>
- Prieto, A. y Martínez, M. (2004). Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/280/28010209.pdf>

Programa Centroamérica Resiliente RESCA (2019). Guía para integrar la sostenibilidad en las empresas. Departamento de Estado de los Estados Unidos, The Nature Conservancy. Recuperado de <http://www.resilientcentralamerica.org/wp-content/uploads/2019/Gu%C3%ADa/ResCA-Gu%C3%ADaSustentabilidadEmpresas-FINAL.pdf>

Pulso (2020). Pulso Salud. Recuperado de : <https://pulsosalud.com/>

Rodríguez, L. y Ríos-Osorio, L. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. Bogotá: Dimensión Empresarial, 14(2), 73-90. Recuperado de <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.15665/rde.v14i2.659>

SeiSalud (2020). SeiSalud Servicios Ocupacionales. Recuperado de: <http://www.seisaludocupacional.com.pe/>

SIGSO (2020). Servicios Integrales de Gestión en Salud Ocupacional. Recuperado de: <https://sigsoconsultores.com/>

Solano, J.; Uzcátegui, C; Pérez, M. (2016). Relación conceptual del liderazgo, estrategia y entorno sobre la competitividad empresarial. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2016i22506.html>

Takeishi, A. (2001). Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development. *Strategic Management Journal*, 22(5), 403-433. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3094266>