

# **INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO  
PROFESIONAL TÉCNICO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA INCREMENTAR INGRESOS  
PARA LA CLÍNICA LA LUZ S.A.C. DENTRO DE LA EMERGENCIA  
SANITARIA EN LA CIUDAD DE TACNA 2021”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:  
PROFESIONAL TÉCNICO EN  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORES:**

**DIANA LUISA HIDALGO CARBAJAL  
LORENA DEL CARMEN OLIVERA CARRERA  
MARCELA ANNERYS RAMÍREZ ROSPIGLIOSI**

**DOCENTES ASESORES:**

**C.P.C. PEDRO HUAMAN SOTO  
C.P.C RONALD HUACCA INCACUTIPA**

**TACNA – PERÚ  
2021**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo  
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## DEDICATORIA

A nuestros padres:

Sin ellos no habiéramos logrado una meta más en nuestras vidas, por su apoyo moral y entusiasmo que nos brindaban para seguir adelante en nuestros propósitos. Compartiendo experiencias, conocimientos y sobre todo consejos.

A nuestros maestros

Por el tiempo y esfuerzo que dedicaron a compartir sus conocimientos, sin su instrucción profesional no habríamos llegado a este nivel. Son quienes nos brindaron dedicación al impartir sus clases de tal forma que lo aprendido sea utilizado en la vida real.

A Dios

Por darnos vida, salud y sabiduría a lo largo de todo este tiempo de nuestra vida.

Gracias.

# INDICE DE CONTENIDO

## Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO I: .....</b>	<b>16</b>
1.1. Título del tema.....	16
1.2. Planteamiento del problema.....	16
1.3. Objetivo General.....	16
1.4. Objetivos específicos.....	17
1.5. Justificación de la investigación .....	17
1.5.1. Justificación teórica .....	17
1.5.2. Justificación metodológica .....	17
1.5.3. Justificación práctica .....	17
1.6. Definiciones operacionales.....	18
1.6.1. Clientes .....	18
1.6.2. Ingresos.....	18
1.6.3. Ganancias.....	19
1.6.4. Pandemia.....	19
1.6.5. Servicios.....	20
1.6.6. Publicidad .....	20
1.6.7. Matriz Efe.....	21
1.6.8. Matriz Efi .....	21
1.6.9. Matriz de perfil competitivo .....	22
1.6.10. Las cinco fuerzas de Porter .....	22
1.6.11. Foda .....	23
1.6.12. Matriz Mafe .....	23
1.6.13. Matriz Peyea.....	24
1.6.14. Matriz BCG.....	24
1.6.15. Matriz MCPE.....	25
1.7. Metodología.....	25
1.8. Limitaciones del estudio .....	27
1.8.1. Alcances.....	27

1.8.2. Limitaciones.....	28
<b>CAPITULO II: .....</b>	<b>29</b>
2.1. Presentación de las Bases Teóricas .....	29
2.1.1. Clientes .....	29
2.1.2. Ingresos.....	30
2.1.3. Ganancias.....	32
2.1.4. Pandemia.....	33
2.1.5. Servicios.....	34
2.1.6. Publicidad .....	35
2.1.7. Matriz Efe.....	37
2.1.8. Matriz Efi .....	38
2.1.9. Matriz de perfil competitivo .....	39
2.1.10. Las cinco fuerzas de Porter .....	41
2.1.11. Foda .....	43
2.1.12. Matriz Mafe .....	44
2.1.13. Matriz Peyea.....	46
2.1.14. Matriz BCG.....	47
2.1.15. Matriz MCPE.....	49
2.2. Análisis comparativo de las Bases Teóricas .....	51
2.3. Análisis crítico de las Bases Teóricas .....	60
<b>CAPITULO III: .....</b>	<b>61</b>
3.1. Antecedentes generales de la organización.....	61
3.1.1. Historia .....	61
3.1.2. Descripción de la empresa.....	62
3.1.3. Organigrama.....	63
3.1.4. Misión y visión.....	63
3.1.5. Objetivos de la empresa.....	64
3.1.6. Servicios ofrecidos .....	64
3.2. Diagnostico organizacional/área .....	65
3.3. Análisis critico.....	67
<b>CAPITULO IV:.....</b>	<b>69</b>
4.1. Identificación del área a mejorar .....	69
4.2. Diagnostico.....	69
4.2.1. Matriz Efe.....	69

4.2.2. Matriz Efi .....	71
4.2.3. Las cinco fuerzas de Porter .....	72
4.2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	73
4.2.5. Matriz perfil competitivo.....	77
4.2.6. Foda.....	78
4.2.7. Matriz Mafe .....	81
4.2.8. Matriz Peyea.....	84
4.2.9. Matriz BCG .....	88
4.2.10. Matriz MCPE.....	90
4.3. Desarrollo de las estrategias .....	92
4.3.1. Estrategia 1.....	92
4.3.2. Estrategia 2.....	93
4.3.3. Estrategia 3.....	94
4.3.4. Estrategia 4.....	95
4.3.5. Estrategia 5.....	96
4.3.6. Estrategia 6.....	97
4.4. Cronograma de ejecución .....	99
4.5. Mecanismo de control .....	101
<b>CAPITULO V:.....</b>	<b>103</b>
<b>Conclusiones finales.....</b>	<b>105</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>109</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Datos Generales de la empresa.....	62
<b>Tabla 2</b> Foda de la empresa Clínica La Luz.....	65
<b>Tabla 3</b> Matriz Efe de la empresa Clínica La luz .....	69
<b>Tabla 4</b> Matriz Efi de la empresa Clínica La Luz .....	71
<b>Tabla 5</b> Matriz de perfil competitivo de la empresa Clínica La Luz .....	77
<b>Tabla 6</b> Matriz Mafe de la empresa Clínica La Luz.....	81
<b>Tabla 7</b> Matriz Peyea de la empresa Clínica La Luz.....	84
<b>Tabla 8</b> Matriz BCG de la empresa Clínica La Luz .....	88
<b>Tabla 9</b> Resultados de la Matriz MCPE de la empresa de Clínica La Luz.....	90
<b>Tabla 10</b> Estrategia 1 “Implementar charlas gratuitas para brindar información sobre procedimientos médicos con nueva maquinaria médica” .....	92
<b>Tabla 11</b> Estrategia 2 “Fortalecer la marca de la institución” .....	93
<b>Tabla 12</b> Estrategia 3 “Implementar la especialidad de hematología para atraer nuevos afiliados ya que la clínica cuenta con soportes tecnológicos” .....	94
<b>Tabla 13</b> Estrategia 4 “Incentivar y promover la obtención de certificados internacionales para que respalden la marca y la calidad del servicio” .....	95
<b>Tabla 14</b> Estrategia 5 “Implementar más las especialidades de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, para potenciar al máximo dicha área de la empresa hasta lograr una alta participación en el mercado” .....	96
<b>Tabla 15</b> Estrategia 6 “Dar realce a las especialidades con menos participación en el mercado mediante campañas de descuentos y publicidad” .....	98
<b>Tabla 16</b> Cronograma de Ejecución para clínica La Luz.....	99

**Tabla 17** Indicadores de control para el propuesta de mejora de clínica La Luz .....101

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Mapa Geográfico de Clínica La Luz .....	27
<b>Figura 2:</b> Infraestructura de Clínica La Luz.....	27
<b>Figura 3</b> Las cinco fuerzas que forman la competencia en la industria Fuente: (Porter M. , 2008) .....	43
<b>Figura 4:</b> Ejemplo Matriz Peyea de Hershey Food Corporation Fuente: (David F. , 1997). .....	47
<b>Figura 5:</b> Organigrama de la empresa Clínica La Luz Fuente: Tesis; “EVALUACIÓN DEL MANEJO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS DE TRES CLÍNICAS MÉDICAS DE MAYOR GENERACIÓN EN LA CIUDAD DE TACNA, 2018” por Bach. Adriana del Rosario Washualdo Quezada Elaboración: Propia.....	63
<b>Figura 6:</b> Análisis de las cinco fuerzas de Porter Elaboración: Propia.....	72
<b>Figura 7:</b> Competidor nuevo Clínica Inppares Fuente: Google Imágenes .....	74
<b>Figura 8:</b> Recopilación de diferentes Centros de atención en la ciudad de Tacna Fuente: Google Imágenes .....	75
<b>Figura 9:</b> Diferentes proveedores de medicina en el Perú Fuente: <a href="http://www.diariomedico.pe">www.diariomedico.pe</a> .....	76
<b>Figura 10:</b> Recopilación de datos de la tabla 7 Fuente: Propia .....	86
<b>Figura 11:</b> Recopilación de datos de la tabla 8 Fuente: Propia .....	89

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Calculo de ingresos del año 2020 para la Matriz BCG de la empresa Clínica La Luz.....	109
<b>Anexo 2:</b> Resumen de resultados de la Matriz Peyea de la empresa Clínica La Luz...	118
<b>Anexo 3:</b> Matriz MCPE de la empresa Clínica La Luz .....	119
<b>Anexo 4:</b> Imágenes referenciales de maquinaria medica.....	121

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio para la propuesta del plan de mejora para la Clínica La Luz en la ciudad de Tacna, la cual ofrece diversos servicios y especialidades, teniendo en cuenta que muchas de ellas no se le otorga la importancia y organización correcta, por estas razones la empresa está atravesando un déficit en sus ingresos monetarios. Para ello, se ha utilizado la metodología de investigación aplicada se determinó que existen diferentes falencias internas en la organización que no permiten el incremento de ingresos a partir del año 2020 a inicios de la pandemia, también el poco aprovechamiento de todas las especialidades con las que cuenta. Frente a la actual realidad en la que estamos viviendo debido a la emergencia sanitaria, la salud de la población se ha visto afectada, de igual manera el sector privado ya que por la escasez de trabajo en los usuarios y el temor de ser contagiados al asistir a un centro de salud, por ello Clínica la luz a tenido una disminución de ingresos notable, otro de los motivos principales de esta falencia en la empresa es la falta de organización interna en atención al usuario, marketing en algunas de sus especialidades y falta de publicidad en diferentes plataformas. En esta propuesta de mejora el objetivo principal es que mediante estrategias se incrementarán los ingresos de la empresa, como objetivos específicos elaborar estrategias para la mejora de la imagen de la Clínica La Luz, diseñar estrategias de marketing digital e implementar un plan de mejora para dar a conocer todas las especialidades existentes. Para el desarrollo de la presente investigación utilizaremos diferentes matrices administrativas tales como: Matriz Efe, Matriz Efi, matriz de perfil competitivo, Foda, Matriz Peyea, entre otras. Así mismo con los resultados obtenidos a través

de las matrices ya mencionadas daremos paso a la ejecución del plan de mejora mediante actividades, responsables a cargo, tiempo de ejecución, etc. Para finalizar con la presente investigación las 6 estrategias propuestas son viables, puesto que, pueden ayudar a la clínica La Luz para el incremento de sus ingresos y mejora de la imagen organizacional.

## **ABSTRACT**

The present study for the proposal of the improvement plan for La Luz Clinic in the city of Tacna, which offers various services and specialties, taking into account that many of them are not given the importance and correct organization, for these reasons the company is going through a deficit in its monetary income. For this, it has been used the methodology of applied research, it was determined that there are different internal shortcomings in the organization that do not allow the increase of income from the year 2020 at the beginning of the pandemic, also the little use of all the specialties with which it has. Faced with the current reality in which we are living due to the health emergency, the health of the population has been affected, likewise the private sector because of the shortage of work in the users and the fear of being infected when attending a health center, so Clínica la Luz has had a significant decrease in revenue, another main reason for this shortcoming in the company is the lack of internal organization in customer service, marketing in some of its specialties and lack of advertising on different platforms. In this improvement proposal the main objective is that through strategies the company's income will increase, as specific objectives to develop strategies for the improvement of the image of Clínica La Luz, design digital marketing strategies and implement an improvement plan to publicize all the existing specialties. For the development of this research we will use different administrative matrices such as: Efe Matrix, Efi Matrix, competitive profile matrix, Foda, Peyea Matrix, among others. Likewise, with the results obtained through the aforementioned matrices, we will proceed to the execution of the improvement plan by means of activities, people in charge, execution time, etc. To conclude with the present investigation,

the 6 proposed strategies are viable, since they can help the clinic La Luz to increase its income and improve its organizational image.

## INTRODUCCIÓN

El sector salud ha mantenido un crecimiento favorable durante los últimos años, gracias a que la empresa en mención es muy reconocida y solicitada en la ciudad de Tacna, ya sea por sus diversas especialidades como su staff de médicos, ha favorecido en su crecimiento y posicionamiento como uno de los principales centros de salud más visitados en la ciudad.

El objetivo principal de la presente investigación es plantear estrategias para que Clínica La Luz obtenga un incremento en el ámbito económico y para motivar al cuidado que acuda al centro clínico.

En el Capítulo I: Se describe el planteamiento del problema, se describen los antecedentes bibliográficos, la realidad problema, los objetivos, justificación, alcances y limitaciones y definición de variables.

En el Capítulo II: Se describe el marco Teórico, se describen las bases teóricas, marco conceptual e hipótesis que sirven de sustento teórico a la investigación.

En el Capítulo III: se describe el método, el tipo y diseño de investigación, hipótesis, variables, se describen las técnicas de investigación, instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos. Finalmente, en el capítulo IV: se realiza la discusión, se exponen las conclusiones y recomendaciones lo cual constituye el aporte de este tipo de investigación.

# **CAPITULO I:**

## **ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1. Título del tema**

“Propuesta de mejora para incrementar ingresos para la clínica La Luz S.A.C. dentro de la emergencia sanitaria en la ciudad de Tacna 2021”

### **1.2. Planteamiento del problema**

Frente a la nueva realidad en la que se vive durante el último año, es decir la emergencia sanitaria, el cuidado de nuestra salud se ha vuelto primordial, dado que, nos encontramos expuestos a un virus que atenta contra la vida de toda la población tanto en la ciudad de Tacna como en el mundo. El sector privado se ha visto afectado, dado que, los ciudadanos Tacneños han dejado de asistir a estas instituciones por el temor de contagiarse del covid-19, esto conllevó a que los ingresos económicos de las empresas en el sector de salud disminuyeran notablemente. Por otro lado, uno de los motivos de la disminución de ingresos es que, en ciertas áreas no se está llevando una adecuada organización interna, esto causa una reducción de pacientes en ciertas especialidades con las que cuenta clínica La Luz. Otro factor que causa un impacto de pérdida económica, en la ciudad Tacna durante los últimos años ha incrementado la competencia en el sector de salud privado; tales como, Clínica Isabel, Clínica Innpares, Clínica Promedic, entre otros.

### **1.3. Objetivo General**

Diseñar una “Propuesta de mejora mediante una serie de estrategias para incrementar los ingresos de la clínica La Luz en la ciudad de Tacna, 2021”

#### **1.4. Objetivos específicos**

- 1.4.1. Elaborar estrategias para la mejora de la imagen de la Clínica La Luz, Tacna 2021.
- 1.4.2. Diseñar estrategias de marketing digital para la Clínica La Luz, Tacna 2021.
- 1.4.3. Plantear un plan de mejora para dar a conocer todas las especialidades existentes de la clínica La Luz, para un mejor aprovechamiento de los recursos, Tacna 2021.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

##### **1.5.1. Justificación teórica**

Con el desarrollo de esta investigación se tiene como finalidad, de incrementar los ingresos de la empresa clínica “La Luz” a través del uso de las matrices de administración cuyos resultados podrán regular su económica actual.

##### **1.5.2. Justificación metodológica**

Para realizar dicha investigación se utilizarán matrices claves las cuales son las siguientes, matriz Efi; matriz Efe; matriz de Perfil Competitivo; Foda; matriz Afe; matriz Peyea; matriz BCG; matriz CPE. Para la evaluación de factores tanto internos como externos de la empresa en mención.

##### **1.5.3. Justificación práctica**

La ejecución de la investigación beneficiará a la empresa Clínica “La Luz” en la ciudad de Tacna, ya que servirá para el mejor funcionamiento de la organización, que con una buena implementación de las estrategias que se propondrán esta obtenga un incremento en sus ingresos.

## **1.6. Definiciones operacionales**

### **1.6.1. Clientes**

Se presenta en aquellas empresas que tienen intermediarios, es decir, su cliente no es el cliente final, no hay contacto directo con el usuario del producto. (Prats, 2005)

Es evidente que una identificación extensa y precisa de los clientes es elemental para el éxito de cualquier estudio acerca de la satisfacción del cliente. (Dutka & Mazia, 1998)

### **1.6.2. Ingresos**

Se refiere a todas las entradas de dinero que tienen lugar en la unidad familiar o personal, en un horizonte de tiempo determinado, que abarca el presupuesto. Estos ingresos pueden originarse en sueldos, negocios, pensiones, subsidios, giros de terceros. En el caso del presupuesto anual, se tendrán en cuenta primas, rendimientos financieros, dividendos de acciones y devolución de impuestos. (Aibar Ortiz, 2012)

Entendemos por ingresos a todas las ganancias que se suman al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. En términos generales, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia. (Gil, 2015)

### **1.6.3. Ganancias**

Se suele usar ganancia como sinónimo de beneficio económico o utilidad, siendo lo opuesto a una pérdida. Es decir, cuando los resultados de una empresa, al restar ingresos menos gastos, son positivos, se ha producido una ganancia. Sin embargo, si el resultado es negativo, se trata de una pérdida. (Westreicher, 2020)

La ganancia es la riqueza que una o ambas partes convenientemente involucradas obtienen como parte de una transacción. De igual forma se conoce como todo beneficio económico que implica mayor entrada monetaria del protagonista luego de realizar una operación financiera. (Definición, 2021)

### **1.6.4. Pandemia**

Las pandemias son catástrofes que han generado crisis de muchas maneras. El esparcimiento de un virus desconocido para la humanidad, a una escala global, hace pedazos el orden natural de las sociedades cronológicamente. El nuevo siglo ha traído una conciencia que se desarrolla rápidamente ante las contingencias que se van presentando (los fallos en los sistemas de la información y de comunicación, las amenazas naturales emergentes y el terrorismo biológico y nuclear) y continúan exponiendo las vulnerabilidades de la sociedad actual. (Boin, 2007)

Pandemia es la propagación a nivel internacional de una nueva enfermedad donde la mayoría aún no tienen inmunidad contra ella. (Significados.com., 2020)

### **1.6.5. Servicios**

Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado. (Galán, 2016)

Un servicio en efecto, el servicio es intangible, porque no se transfiere nada tangible, sólo se reciben los beneficios o resultados del servicio. Si colocamos nuestro vehículo en un servicio de parqueo, lo que finalmente podemos obtener es quedar satisfecho porque nuestro vehículo permanece en buenas condiciones o insatisfechos porque no era lo que esperábamos. La calidad del servicio depende también del cliente que recibe el servicio, porque cada cliente valora en forma subjetiva el beneficio recibido. Por lo tanto, un servicio que para alguien puede resultar deficiente para otra persona pudo ser totalmente satisfactorio. (Quiroa, 2020)

### **1.6.6. Publicidad**

La publicidad es un componente de las diferentes actividades de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que sirve para comunicar el mensaje de un patrocinador identificado a un público específico, mediante la utilización de medios que tienen un costo y que son impersonales y de largo alcance, como la televisión, la radio, los medios impresos y el internet entre otros, con la finalidad de lograr los objetivos fijados. (Allen, 2005)

“La publicidad es la principal actividad de comunicación de una compañía y es la combinación específica de herramientas como la promoción, venta personal, relaciones públicas, 21 propaganda, promoción de venta y mercadeo directo utilizados por la organización para comunicar

algo a los compradores y así poder alcanzar los objetivos trazados”.  
(Hernández, El plan de marketing estratégico. 2da. edición., 2005)

#### **1.6.7. Matriz Efe**

Esta matriz ayuda a evaluar factores que afectan a la empresa desde el entorno externo, factores como: política, economía, cultura, social, demográfica, Tecnológico, esta matriz se desarrolla en cinco pasos. (David F. R., 2003)

(Fred, Conceptos de administración estratégica , 2013) define que la matriz de evaluación de factores externos (EFE) evalúa las fortalezas y amenazas de la organización y a su vez le permite al estratega resumir y evaluar información ya sea económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

#### **1.6.8. Matriz Efi**

Según (David F. R., 2003) esta matriz es netamente interna y evalúa factores internos de todas las áreas funcionales de la empresa e identifica fortalezas y debilidades que se presentan en estas, así como en la Matriz de Evaluación de Factor Externo esta también se elabora en 5 pasos.

Esta matriz consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno interno es decir las fortalezas y debilidades mediante un procedimiento (Yamila Gascón, 2012)

### **1.6.9. Matriz de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo es una herramienta utilizada para reconocer a los principales competidores de una empresa para así evaluar sus fortalezas y debilidades más importantes. Los valores claves de éxito en la MPC son tanto internos como externos, por lo tanto, lo primero que se hace es identificarlos y de acuerdo con esto, se ponderan. (David F. R., 2003)

Esta matriz significa tener una comprensión del sector que se desenvuelve la empresa, conocer las áreas vulnerables e identificar las acciones que la competencia ha realizado y que podrían significar un riesgo (Labra, Rivera, & Reyes, 2017)

### **1.6.10. Las cinco fuerzas de Porter**

Se debe considerar que dicho modelo es utilizado a bien como un elemento de análisis para describir los principales componentes que operan en el mercado; así como la relación que guardan entre sí, es decir identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo de la acción de la organización a partir del ejercicio de la competencia (Dvoskin, 2004)

Una organización de cualquier índole a través de las fuerzas propuestas por Porter, puede realizar un autoanálisis para delinear las estrategias adecuadas a seguir, si se considera que, a una empresa, no siempre le tocará competir en un mercado atractivo, con barreras de entrada muy altos, con proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. (Hernández Pérez, 2017)

### **1.6.11. Foda**

(Thompson & Strikland, 1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Consiste en la identificación de un listado de factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. (Christopher Nikulin, 2015)

### **1.6.12. Matriz Mafe**

La matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE), derivada directamente de la matriz FODA permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas (Trejo , Trejo, & Zúñiga, 2016).

(David F. , Conceptos de administración estratégica. , 1997) propone cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas, Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas, Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa, Estrategias DA: Son tácticas defensivas.

### 1.6.13. Matriz Peyea

Una vez calificadas las variables se debe sumar los puntajes correspondientes al eje X y los dos correspondientes al eje Y con el fin de identificar la intersección entre los dos. Finalmente se grafica un vector en la intersección que se da entre los puntos el cual definirá el tipo de estrategia más adecuado para la organización. (David F. , Conceptos de Administracion Estrategica., 2013)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), esta matriz se utiliza llegar a especificar la posición estratégica de la organización, consta de dos ejes, los factores del sector en el que funciona, y los factores internos de la empresa incluidos en el extremo formar un cuadrante que indique el rango de la empresa. (D'Alessio, 2008)

### 1.6.14. Matriz BCG

Otro autor expone que “**La matriz Boston Consulting Group (BCG)** permite a la empresa a dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado.” (Fred, Conceptos de Administración Estratégica , 2003)

(Kotler, 2002), define las dos variables de BCG como la tasa de crecimiento del mercado, en eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en que opera el negocio. La participación relativa en el mercado, que se mide en el eje horizontal se refiere a la participación

del mercado de la UEN, relativa a la de su competidor más grande en el segmento, sirve como medida de la fuerza del segmento de mercado.

#### **1.6.15. Matriz MCPE**

Esta matriz permite apreciar los efectos de las matrices EFE y EFI, explica que, al concluir el rendimiento de los factores de éxito y sus respectivas puntuaciones y el valor en las estrategias dadas en la matriz MD; deberíamos seleccionar las estrategias ultimas y cuales mejorar la empresa en el área estudiada. (D´Alessio, 2008)

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos. (Paz, 2014).

### **1.7. Metodología**

Se hará un diagnóstico de la empresa mediante un proceso estratégico, donde el mayor apoyo serán las matrices más empleadas, las matrices Efe (Matriz de evaluación de los factores externos) y Efi (Matriz de evaluación de los factores internos). Estas ayudarán con la evaluación externa e interna de la Clínica La Luz, así como la Matriz del perfil competitivo que muestra la principal competencia de la organización y sus fortalezas y debilidades, y compara una serie de características de las empresas estudiadas. La matriz anterior su allegado más cercano serán las 5 fuerzas de Porter para saber en qué posición están ante los competidores en el sector de Salud.

Se considerará importante hacer un análisis, a través de un Foda y la Matriz Mafe para tener conocimiento de que aspectos externos como internos son los que tienen más desequilibrio en la Clínica La Luz.

Mediante la matriz Peyea se identificará la posición estratégica de Clínica La Luz a partir de su fuerza financiera y su ventaja competitiva, ésta indicará si debemos optar por una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Se tomará en cuenta la matriz BCG (Boston Consulting Group) para identificar la participación en el mercado y tasa de crecimiento de las especialidades de la Clínica La Luz, con el fin de determinar cuál de ellas tendrá más importancia a la hora de plantear las estrategias para así cumplir los objetivos.

Por último, se acoplarán todas las estrategias de propuesta en la matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica) esta matriz se refleja con el resultado de las matrices EFE y EFI; para luego escoger las estrategias finales y cuáles serán las estrategias que harán que la organización mejore en el ámbito que se le estudia. Esta matriz tiene el fin de hallar las más idóneas para medir y evaluar el desempeño y así cumplir con los objetivos planteados, agregando las estrategias de las demás matrices mencionadas anteriormente.

## 1.8. Limitaciones del estudio

### 1.8.1. Alcances

#### Espacio geográfico de la investigación:

Dirección: Avenida Manuel A. Odría 702, Tacna 23001



Figura 1: Mapa Geográfico de Clínica La Luz



Figura 2: Infraestructura de Clínica La Luz

**Período de investigación:**

El período de la investigación de la empresa clínica La Luz de Tacna, Tacna – Perú, realizada en abril 2021.

**Sujetos que intervienen:**

Los trabajadores que laboran en la empresa clínica La Luz Tacna, Tacna – Perú.

**1.8.2. Limitaciones****CONYUNTURA ACTUAL**

Dada la presente pandemia del covid-19 y al cambio de normativa, impide tener un contacto directo con la empresa clínica “La Luz”, por ende, toda la información que será recolectada a lo largo de la investigación será obtenida de manera virtual, mediante páginas web oficiales y referentes a la empresa.

**TIEMPO**

- Disposición de tiempo de los colaboradores de la empresa en responder nuestras dudas.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. Presentación de las Bases Teóricas

#### 2.1.1. Clientes

Se presenta en aquellas empresas que tienen intermediarios, es decir, su cliente no es el cliente final, no hay contacto directo con el usuario del producto. (Prats, 2005)

Es evidente que una identificación extensa y precisa de los clientes es elemental para el éxito de cualquier estudio acerca de la satisfacción del cliente. (Dutka & Mazia, 1998)

**Tipos de Clientes;** en primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

- **Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.
- **Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen

de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros. (Philip, 1996)

### **2.1.2. Ingresos**

Este ítem se refiere a todas las entradas de dinero que tienen lugar en la unidad familiar o personal, en un horizonte de tiempo determinado, que abarca el presupuesto. Estos ingresos pueden originarse en sueldos, negocios, pensiones, subsidios, giros de terceros. En el caso del presupuesto anual, se tendrán en cuenta primas, rendimientos financieros, dividendos de acciones y devolución de impuestos. (Aibar Ortiz, 2012)

Entendemos por ingresos a todas las ganancias que se suman al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. En términos generales, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia. (Gil, 2015)

**Tipos de ingresos** según (Gil, 2015)

- **Brutos e ingresos netos:** Generalmente, el ingreso aparece en cifras brutas -cuando todavía no ha experimentado ninguna deducción-, convirtiéndose en neto cuando entran en función los impuestos a pagar. Igualmente, hay que distinguir entre ingreso corriente e ingreso permanente. El primero es el pago que efectivamente recibe en cada período el agente económico; en cambio, el ingreso permanente corresponde al retorno que debiera recibir el agente económico por el stock de capital físico y humano que posee.

Dado que los ingresos corrientes no tienen una correspondencia exacta con los retornos del stock de capital y que este stock no es variable a corto plazo, la variación en el ingreso corriente es superior a la del ingreso permanente imputado.

- **Ingreso nominal y real:** De modo paralelo, el ingreso puede estar expresado en términos nominales o reales. Es decir, cuando existe inflación, el ingreso medido en unidades monetarias va perdiendo valor a través del devenir del tiempo; por tanto, el ingreso nominal es aquel que está expresado en unidades monetarias del período en que se recibe el ingreso. Mientras, el ingreso real es aquel que mantiene -a pesar del tiempo transcurrido- su valor o poder adquisitivo, obteniéndose dividiendo el ingreso nominal por el índice de precios al consumo (IPC). Si no existe inflación, el ingreso nominal y el ingreso real siempre serían iguales.

- **Ingresos y gastos públicos:** Por su parte, los ingresos de un Estado se conocen como ingresos públicos y se generan a partir del cobro de impuestos, la venta o alquiler de propiedades, la emisión de bonos y las utilidades de las empresas públicas, entre otras actividades. De hecho, estos ingresos permiten el desarrollo del gasto público.

Como se puede observar, el concepto de ingreso se relaciona tanto con diversos aspectos económicos como con los de ámbito social, ya que la existencia o no de los mismos puede determinar el tipo de calidad de vida de una familia o individuo, así como también las capacidades productivas de una empresa o entidad económica.

### 2.1.3. Ganancias

Se suele usar ganancia como sinónimo de beneficio económico o utilidad, siendo lo opuesto a una pérdida. Es decir, cuando los resultados de una empresa, al restar ingresos menos gastos, son positivos, se ha producido una ganancia. Sin embargo, si el resultado es negativo, se trata de una pérdida. (Westreicher, 2020)

La ganancia es la riqueza que una o ambas partes convenientemente involucradas obtienen como parte de una transacción. De igual forma se conoce como todo beneficio económico que implica mayor entrada monetaria del protagonista luego de realizar una operación financiera. (Definición, 2021)

(Definición, 2021) El beneficio, a diferencia de la ganancia, calcula los ingresos totales menos los costos totales de producción, es por ello que impreciso. Generalmente el beneficio económico indica la creación de la riqueza sobre todo cuando se trata de las ganancias de una nación. Existen cinco tipos de ganancia, las cuales son:

- **Ganancia Mínima:** Es aquella que obtienen los capitalistas y que les permite continuar como tales.
- **Ganancia Media:** Promedio o cuota general de ganancias que obtienen los capitalistas al invertir igual cantidad de capital.
- **Ganancia Extraordinaria:** Es la que obtienen algunos capitalistas encima de la ganancia media.

- **Ganancia Industrial:** Aquella que obtienen los capitalistas que tienen su inversión en alguna rama del sector industrial.

#### **2.1.4. Pandemia**

Las pandemias son catástrofes que han generado crisis de muchas maneras. El esparcimiento de un virus desconocido para la humanidad, a una escala global, hace pedazos el orden natural de las sociedades cronológicamente. El nuevo siglo ha traído una conciencia que se desarrolla rápidamente ante las contingencias que se van presentando (los fallos en los sistemas de la información y de comunicación, las amenazas naturales emergentes y el terrorismo biológico y nuclear) y continúan exponiendo las vulnerabilidades de la sociedad actual. (Boin, 2007)

Pandemia es la propagación a nivel internacional de una nueva enfermedad donde la mayoría aún no tienen inmunidad contra ella. (Significados.com., 2020)

- **Diferencia entre pandemia y epidemia**

La pandemia es la propagación de epidemias a nivel global. Por esta razón, la pandemia también es llamada como epidemia mundial o epidemia global.

Las epidemias son brotes de enfermedades a nivel local. Puede tratarse de una infección conocida como, por ejemplo, la gripe. Las epidemias de gripe se transforman en pandemia cuando el virus toma características epidemiológicas distintas a las conocidas y se propaga por regiones extensas. (Significados.com., 2020)

### 2.1.5. Servicios

Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado. (Galán, 2016)

Un servicio en efecto, el servicio es intangible, porque no se transfiere nada tangible, sólo se reciben los beneficios o resultados del servicio. Si colocamos nuestro vehículo en un servicio de parqueo, lo que finalmente podemos obtener es quedar satisfecho porque nuestro vehículo permanece en buenas condiciones o insatisfechos porque no era lo que esperábamos. La calidad del servicio depende también del cliente que recibe el servicio, porque cada cliente valora en forma subjetiva el beneficio recibido. Por lo tanto, un servicio que para alguien puede resultar deficiente para otra persona pudo ser totalmente satisfactorio. (Quiroa, 2020)

#### **Características de los servicios**

- **Intangibles:** No se pueden ver, ni tocar. No son como un bien que lo tocamos, lo utilizamos, lo guardamos.
- **Indivisibles:** Aunque se pueden comprar paquetes de servicios por separado, hay una unidad mínima indivisible. Cuando vamos a un hotel, estamos pagando por un servicio. Podríamos incluso pagar por horas, pero el servicio es ese. No podemos tener medio cuerpo dentro del hotel y medio cuerpo fuera.

- **Heterogéneos:** Son muy diversos y variados. A eso nos referíamos con la amplitud de su significado. Podemos encontrar servicios relacionados con la consultoría, la banca, la contabilidad, hostelería u ocio.
- **No se pueden conservar:** Por norma general, no se pueden almacenar los servicios. En este sentido, prestación del servicio y consumo son simultáneos. Por ejemplo, si un camarero nos atiende en un restaurante (sector servicios), no podemos almacenar ese servicio o guardarlo. Por ejemplo, un billete de avión con una fecha determinada (a menos que cambiemos la fecha), si no lo utilizamos se pierde. Ese avión ya no vuelve a viajar ese día a esa misma hora. Puede que lo haga otro día, pero no en ese instante. (Galán, 2016)

#### **2.1.6. Publicidad**

La publicidad es un componente de las diferentes actividades de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que sirve para comunicar el mensaje de un patrocinador identificado a un público específico, mediante la utilización de medios que tienen un costo y que son impersonales y de largo alcance, como la televisión, la radio, los medios impresos y el internet entre otros, con la finalidad de lograr los objetivos fijados. (Allen, 2005)

“La publicidad es la principal actividad de comunicación de una compañía y es la combinación específica de herramientas como la promoción, venta personal, relaciones públicas, 21 propaganda, promoción de venta y mercadeo directo utilizados por la organización para comunicar algo a los compradores y así poder alcanzar los objetivos trazados”. (Hernández, 2005)

**La publicidad subliminal** comprende un tipo de anuncios publicitarios de carácter sonoro, visual o audiovisual, que contiene mensajes no explícitos o que no son percibidos conscientemente por las personas, con la finalidad de crear estímulos e influir en la conducta del público para generar una acción de consumo.

**Publicidad engañosa** es aquella en la cual un anuncio publicitario implica un mensaje contrario al desempeño real del producto o servicio comercializado.

En este sentido, es un tipo de publicidad deshonesto, pues su comunicación pretende inducir a error a sus destinatarios, o a silenciar u obviar algunos aspectos fundamentales del producto o servicio que podrían influir en la decisión final de compra.

**La publicidad ATL** (siglas de above the line, que en inglés significa 'arriba de la línea') es el tipo de comunicación comercial que emplea medios masivos tradicionales, como la televisión, la radio, la prensa, el cine o la publicidad exterior, para promocionar y difundir un producto, bien o servicio, y llegar a un público amplio con mayor impacto y resonancia. Es un tipo de publicidad para productos de consumo masivo o en busca de construcción o posicionamiento de marca.

**La publicidad BTL** (siglas de below the line, que en inglés traduce 'debajo de la línea') es un tipo de comunicación publicitaria no masiva, también conocida como marketing de guerrilla, que se vale del ingenio, la creatividad y el sentido de la oportunidad para promocionar y difundir un producto, bien o servicio, a través de canales alternativos a los tradicionales.

**La publicidad digital, publicidad en internet o publicidad en línea**, es aquella que se vale de las plataformas digitales, sea en formato web o móvil, para promocionar y comercializar un producto, bien o servicio, y generar una acción de consumo en el público.

La publicidad digital se vale de todos los recursos que tiene a su disposición en internet, como páginas web, banners, redes sociales, blogs, correo electrónico, videos, webinars o video conferencias, podcastings, mensajería SMS, entre otros. (Significados.com., 2020)

### **2.1.7. Matriz Efe**

Esta matriz ayuda a evaluar factores que afectan a la empresa desde el entorno externo, factores como: política, economía, cultura, social, demográfica, Tecnológico, esta matriz se desarrolla en cinco pasos. (David F. R., 2003)

Según, (Metzger & Donaire, 2007) citado por Veintimilla y Veintimilla en el 2014, especifican el análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso a cada factor.

(Fred, Conceptos de administración estratégica , 2013) define que la matriz de evaluación de factores externos (EFE) evalúa las fortalezas y amenazas de la organización y a su vez le permite al estratega a resumir y evaluar información ya sea económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

### 2.1.8. Matriz Efi

Según (David F. R., 2003) esta matriz es netamente interna y evalúa factores internos de todas las áreas funcionales de la empresa e identifica fortalezas y debilidades que se presentan en estas, así como en la Matriz de Evaluación de Factor Externo esta también se elabora en 5 pasos:

- a. Identifique y enumere de 10 a 20 factores importantes de éxito internos de la empresa incluyendo Fortalezas y debilidades en igual número.
- b. Asigne valores que vayan desde 0.0 para factores sin importancia y 1.0 para factores muy importantes, es crucial que en dicha clasificación tenga en cuenta los factores importantes en el desarrollo de las actividades de la empresa por lo tanto deben ser valorados con 1.0 11
- c. Clasifique de 1 a 4 cada factor para saber cuánto representa cada factor en el desarrollo y rendimiento de la empresa, hay que asignarles a las fortalezas valores como 4 o 3 y a las debilidades 2 o 1, según su importancia.
- d. Luego hay que multiplicar cada valor por su clasificación, para determinar su ponderado. e) Luego se suman los ponderados y se determina la ponderación total de la empresa. f) Los valores pueden ser 2.5 para intermediar, por debajo de este valor se caracterizan las empresas que son muy débiles internamente, por encima de 2.5 indican una posición fuerte y consolidada internamente.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la planeación estratégica. Esta

herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. (Fred, 2013)

Esta matriz consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno interno es decir las fortalezas y debilidades mediante el siguiente procedimiento: a) asignar una ponderación relativa a cada variable entre 0(poco importante) y 1 (muy importante) el peso reflejara la importancia que tiene cada factor, al sumar todas las ponderaciones el peso total deberá sumar 1,b) asignar a cada variable una calificación de 1 a 4 a cada factor, para determinar si es una debilidad es mayor (calificación 1), debilidad menor (calificación = 2), fortaleza menor (calificación 3), y fortaleza mayor (calificación= 4).c) Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación. (Yamila Gascón, 2012)

#### **2.1.9. Matriz de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo es una herramienta utilizada para reconocer a los principales competidores de una empresa para así evaluar sus fortalezas y debilidades más importantes. La matriz de perfil competitivo se elabora así (p,112): Los valores claves de éxito en la MPC son tanto internos como externos, por lo tanto, lo primero que se hace es

identificarlos y de acuerdo con esto, se ponderan así: - Cuatro: Fortaleza principal

Tres: Fortaleza menor

Dos: Debilidad menor

Uno: Debilidad principal

Existen puntos diferenciales entre matriz de evaluación de factor externo y matriz de perfil competitivo, los factores claves de éxito para la MPC son más amplios y menos específicos, en la MPC los valores de las empresas rivales se comparan con la empresa objeto de estudio, y esta comparación genera información relevante a la hora de crear las estrategias de la empresa; las cifras obtenidas en la MPC dejan ver fortalezas de las empresas de la competencia, pero son relativas. (David F. R., 2003)

Matriz de Perfil Competitivo es de gran importancia para recabar información que ayude a direccionar la estrategia competitiva de la empresa, siendo esto una función relevante en la administración, en concordancia a lo expresado por (Saltos, Carvajal, & Ganán, 2018)

Esta matriz significa tener una comprensión del sector que se desenvuelve la empresa, conocer las áreas vulnerables e identificar las acciones que la competencia ha realizado y que podrían significar un riesgo (Labra, Rivera, & Reyes, 2017)

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.

2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.

3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.

4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.

6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados. (David F. , 1997)

#### **2.1.10. Las cinco fuerzas de Porter**

Una organización de cualquier índole a través de las fuerzas propuestas por Porter, puede realizar un autoanálisis para delinear las estrategias adecuadas a seguir, si se considera que, a una empresa, no siempre le tocará competir en un mercado atractivo, con barreras de entrada muy altos, con proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. (Hernández Pérez, 2017)

Es necesario, comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con las organizaciones y afectan sus formas de operar. Al considerar los resultados de la empresa internamente se ponen en evidencia muchas características de su entorno y su tolerancia, por lo que puede confrontarlo y administrarlo eficientemente, ya lo menciona (Porter M. , 1982) “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

Se debe considerar que dicho modelo es utilizado a bien como un elemento de análisis para describir los principales componentes que operan en el mercado; así como la relación que guardan entre sí, es decir identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo de la acción de la organización a partir del ejercicio de la competencia (Dvoskin, 2004)

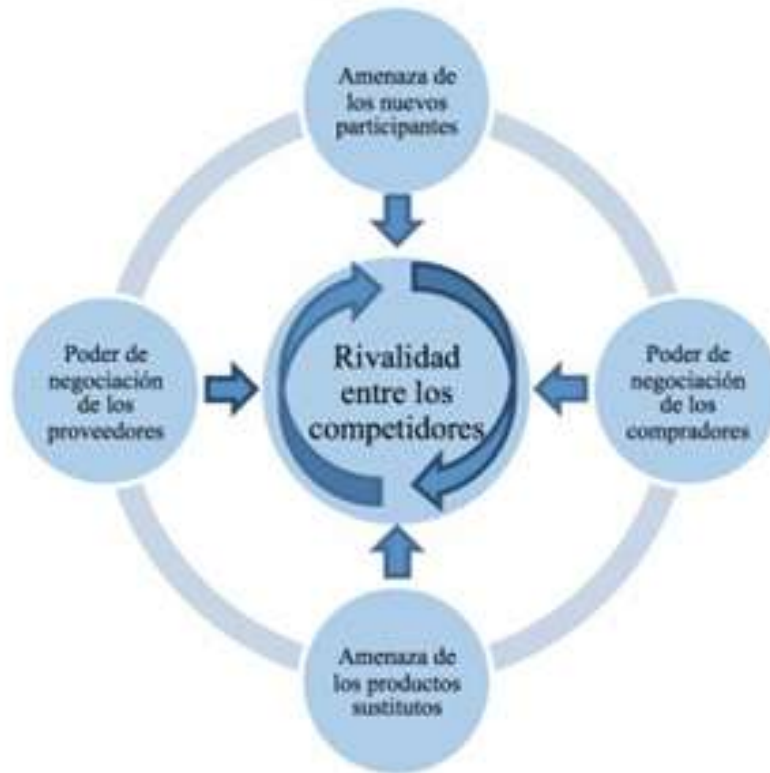


Figura 3: Las cinco fuerzas que forman la competencia en la industria  
 Fuente: (Porter M. , 2008)

### 2.1.11. Foda

Consiste en la identificación de un listado de factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. (Christopher Nikulin, 2015)

(Thompson & Strikland, 1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) por las siglas del nombre de los elementos de análisis, esto es, cuáles son los recursos con los que cuento que me dan la posibilidad de llegar a mi objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece. Un análisis de estos factores permitirá que la persona defina con claridad las diversas actividades y, por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados. (Ansoff, 1965)

Su importancia radica en la factibilidad de análisis que presenta, ya que es un modelo sencillo y claro de entender, no presenta mayor problema al momento de su elaboración. El propósito principal de este análisis permite desarrollar estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas y erradicar las debilidades. (Meza, 2010)

#### 2.1.12. **Matriz Mafe**

(David F. , 1997) propone cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias FO:** Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE), derivada directamente de la matriz FODA permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas a través de las acciones de carácter defensivo y desde luego el mejoramiento de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. (Trejo , Trejo, & Zúñiga, 2016)

### **Procedimiento para elaborar la matriz MAFE**

El procedimiento para elaborar una matriz MAFE incluye los siguientes pasos:

- 1) Integrar una lista de las oportunidades claves.
- 2) Integrar una lista de amenazas claves.
- 3) Integrar una lista de las fuerzas internas.
- 4) Integrar una lista de las debilidades internas.
- 5) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- 6) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.

7) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA en la celda adecuada.

8) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente. (David F. , 1997)

### **2.1.13. Matriz Peyea**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), esta matriz se utiliza llegar a especificar la posición estratégica de la organización, consta de dos ejes, los factores del sector en el que funciona, y los factores internos de la empresa incluidos en el extremo formar un cuadrante que indique el rango de la empresa. (D´Alessio, 2008)

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Se seleccionan variables para cada una de las dimensiones; se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto; se calcula la calificación promedio de cada dimensión; se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y; por último, se traza un vector

del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia. (David F. , 1997)

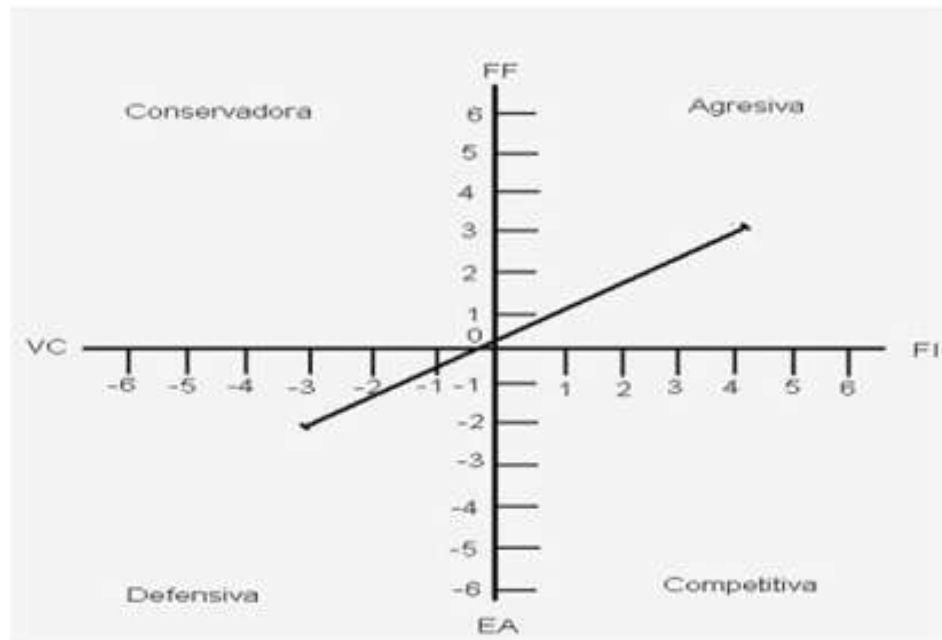


Figura 4: Ejemplo Matriz Peye de Hershey Food Corporation  
Fuente: (David F. , 1997).

Una vez calificadas las variables se debe sumar los puntajes correspondientes al eje X y los dos correspondientes al eje Y con el fin de identificar la intersección entre los dos. Finalmente se grafica un vector en la intersección que se da entre los puntos el cual definirá el tipo de estrategia más adecuado para la organización. (David F. , 2013)

#### 2.1.14. Matriz BCG

Esta matriz está diseñada sobre todo con un enfoque hacia compañías con divisiones múltiples. La matriz BCG describe en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial, esta matriz permite

dirigir una cartera de negocios variada en la cual la posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria, este está representado en el eje de la x ya que el eje y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas, la cual es una medida en términos porcentuales. (David F. R., 2003)

(Kotler, 2002), define las dos variables de BCG como la tasa de crecimiento del mercado, en eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en que opera el negocio. La participación relativa en el mercado, que se mide en el eje horizontal se refiere a la participación del mercado de la UEN, relativa a la de su competidor más grande en el segmento, sirve como medida de la fuerza del segmento de mercado.

Otro autor expone que “**La matriz Boston Consulting Group (BCG)** permite a la empresa a dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado.” (Fred, 2003)

La MBCG se divide en cuatro cuadrantes, que se subdividen de la forma siguiente:

**Cuadrante 1.** Las interrogantes. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento; se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos, o si los vende.

**Cuadrante 2.** Las estrellas. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.

**Cuadrante 3.** Las vacas. Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso.

**Cuadrante 4.** El producto. Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento. (David F. , 1997)

#### **2.1.15. Matriz MCPE**

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la matriz de evaluación de los factores internos y de la matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades – fuerzas, para decidir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos. (Paz, 2014)

Esta matriz permite apreciar los efectos de las matrices EFE y EFI, explica que, al concluir el rendimiento de los factores de éxito y sus respectivas puntuaciones y el valor en las estrategias dadas en la matriz MD; deberíamos seleccionar las estrategias últimas y cuáles mejorar la empresa en el área estudiada. (D'Alessio, 2008)

**La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**, comprende el esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta matriz nos muestra de forma objetiva cuáles estrategias son las mejores, para esto utiliza el aporte de datos de los análisis y los resultados del ajuste de los análisis para elegir con objetividad una entre todas alternativas de estrategias propuestas en un inicio. Para esto que para el aporte de datos se utilizan la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo, para el ajuste de estos datos se pueden utilizar la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. (David F. R., 2003)

**MATRIZ MCPE** se constituye por los siguientes pasos:

1. Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas como de las fortalezas y debilidades internas de la organización en la columna izquierda de la matriz; esta información se obtiene directamente de las matrices EFE y EFI, aclarando que deben incluirse al menos diez factores externos y diez internos.

2. Asignar pesos a cada uno de los llamados factores críticos para el éxito, internos y externos, y estos se asignan de la misma forma que en las matrices MEFE y MEFI, colocándose en una columna contigua a la derecha de la realizada en el paso 1.

3. Analizar las matrices de adecuación de la etapa 2 (en este caso sólo se estudiará la matriz AODF), seleccionando las estrategias formuladas en la matriz mencionada que la organización deba considerar.

4. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo de cada estrategia mediante la siguiente pregunta: “¿Afecta ese factor la elección de tal estrategia?”. Si la respuesta es positiva, entonces la estrategia se debe comparar en relación a tal factor clave. Las escalas de calificaciones de atractivo son las siguientes: 1, no es atractiva; 2, es algo atractiva; 3, es bastante atractiva, y 4, es muy atractiva.

5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Simplemente se multiplican los pesos de la fase 2 por las calificaciones del atractivo de la etapa 4 de cada hilera; entre mayor sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica.

6. Calcular las calificaciones del atractivo total. (David F. , 1997)

## **2.2. Análisis comparativo de las Bases Teóricas**

TÓPICO	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
<b>Clientes</b>	Según Prats nos dice que su cliente no es el cliente final, no hay contacto directo con el usuario del producto.	Según Dutka & Mazia nos indica que una identificación precisa de los clientes es elemental para el éxito de cualquier estudio acerca de la satisfacción del cliente.	Según Philip nos dice que existen dos tipos de clientes: los clientes actuales son los que le hacen compras a la empresa de forma periódica, los clientes potenciales son visualizados como posibles clientes en el futuro.
<b>Ingresos</b>	Según Aibar Ortiz indica que son todas las entradas de dinero que tienen lugar en la unidad familiar o personal, en un tiempo determinado.	Según Gil nos dice que los ingresos brutos es el pago que se recibe periódicamente, los ingresos netos son el retorno que debiera recibir el agente económico, ingresos nominales es el que está expresado en unidades monetarias, y los ingresos públicos son los ingresos del Estado.	Según Guajardo, los ingresos representan recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o a crédito. Los ingresos se consideran como tales en el momento en que se presta el servicio o se vende el producto, y no en el cual es recibido el efectivo.

TÓPICO	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
<b>Ganancias</b>	Según Westreicher nos dice que es un beneficio económico o utilidad, siendo lo opuesto a una pérdida.	Según en el sitio web de Definiciones nos indica que es la riqueza que las partes involucradas obtienen como parte de una transacción. También es todo beneficio económico que implica mayor entrada monetaria.	Según Lazzati (1986, citado por Lopez Santiso, 2001, 104) considera que la ganancia es todo el excedente de la riqueza actual sobre el capital medido en términos del dinero originalmente invertido, con independencia de los bienes específicos que han compuesto la inversión.
<b>Pandemia</b>	Según Boin en el 2007 nos dice que una pandemia genera catástrofes de muchas formas.	Según el sitio web Significados.com menciona que es la propagación a nivel internacional de una nueva enfermedad donde la mayoría aún no tienen inmunidad contra ella.	Según (Diccionario de la lengua española, 2020) es una enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

TÓPICO	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
<b>Servicios</b>	Según Galán menciona que es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, dentro de ellos existen los tangibles e intangibles.	Según Kotler un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” [Collins, 2006:7]. Es decir, es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción.	Para J. Gershuny e I. Miles, el término “servicio” se aplica a una amplia variedad de actividades llevadas a cabo por las industrias consideradas como pertenecientes al sector terciario.
<b>Publicidad</b>	Según Allen nos indica que esto nos sirve para comunicar el mensaje de un a un público específico, mediante la utilización de medios que tienen un costo y son de largo alcance.	Según Hernández menciona que es una actividad de comunicación de una organización y es la combinación específica de herramientas como la promoción, venta personal, relaciones públicas entre otras.	Según el sitio web Significados.com nos dice que existen tipos de publicidad como la engañosa que da un mensaje contrario al desempeño real, la subliminal que son publicidades sonoras o visuales, la ATL que emplea medio masivos tradicionales, la BTL que es no masiva y la digital que se vale de todos los recursos que tiene a su disposición en internet.

TÓPICO	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
<b>Matriz Efe</b>	Según David F indica que ayuda a evaluar factores que afectan a la empresa desde el entorno externo.	Según Metzger & Donaire menciona que es un análisis del entorno que identifica y evalúa las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa, se realiza una lista de oportunidades y amenazas del entorno para determinar su importancia.	Según D. Fred nos dice que esta matriz evalúa las fortalezas y amenazas de la empresa que permitirá evaluar esta información.
<b>Matriz Efi</b>	Según David F. nos dice que evalúa factores internos de todas las áreas funcionales de la empresa e identifica fortalezas y debilidades que se presentan en estas, para esto se siguen ciertos pasos y se asignan valores a cada una de ellas.	Según D. Fred indica que se requiere cierta dosis de intuición Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras.	Según Yamila Gascón menciona que es detectar y evaluar cuantitativamente el entorno interno, asignando una ponderación relativa de acuerdo a la importancia de cada factor determinado.

TÓPICO	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
<b>Matriz de perfil competitivo</b>	Según David F. menciona que es reconocer a los principales competidores de una empresa para así evaluar sus fortalezas y debilidades más importantes. Son 5 pasos para lograrlo de manera exitosa.	Según Saltos, Cavajal, & Ganán nos dice que es muy importante para conseguir información que ayude a direccionar la estrategia competitiva de la empresa, siendo esto una función relevante en la administración.	Según Labra, Rivera, & Reyes nos indica que es comprender el sector en el que se desenvuelve la empresa y conocer las áreas vulnerables para poder identificar las acciones que la competencia ha realizado y que podrían significar un riesgo.
<b>Cinco fuerzas de Porter</b>	Según Hernández Pérez menciona que toda empresa podría realizar un autoanálisis para plantear estrategias adecuadas a seguir teniendo en cuenta que toda empresa no compite en el mismo mercado.	Según Porter en 1982 nos dice que es importante comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan para poder confrontar eficientemente en su entorno.	Según Dvoskin nos indica que es identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo de la organización a partir de la competencia.

TÓPICO	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
<b>Foda</b>	Según Christopher Nikulin nos dice que es una lista de factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización.	Según Thompson & Strikland menciona que es el efecto que tiene una estrategia para lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.	Según Ansoff nos indica que son los recursos con los que cuento que me dan la posibilidad de llegar a mi objetivo, y cuál es el impacto de las debilidades.
<b>Matriz Mafe</b>	Según David F menciona que existen 4 tipos de estrategias Estrategias FO: aplican a las fuerzas internas, Estrategias DO: superan las debilidades internas, Estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa, Estrategias DA: Son tácticas defensivas.	Según Trejo, Trejo, & Zúñigo nos dice que garantiza la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.	Según Dyson, es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa.

TÓPICO	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
<b>Matriz Peyea</b>	Según D'Alessio nos indica que es especificar la posición estratégica de la empresa, tiene dos ejes, los factores del sector en el que funciona, y los factores internos de la empresa.	Según David F menciona que para ello se seleccionan variables para cada una de las dimensiones y se les otorga una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o de -1 a -6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto.	Según David F nos dice que se debe sumar los dos puntajes del eje X y los dos del eje Y con el fin de identificar la intersección entre los dos para luego graficar un vector en la intersección.
<b>Matriz BCG</b>	Según David F. menciona que describe en forma gráfica las diferencias entre la posición de la participación relativa en el mercado, representado en el eje x ya que el eje y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas.	Según Kotler nos dice que esto define las dos variables como la tasa de crecimiento del mercado, en eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual, y la participación relativa que se mide en el eje horizontal.	Según Fred permite a la empresa a dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado.

TÓPICO	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
<b>Matriz MCPE</b>	Según Paz menciona que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad.	Según D'Alessio nos dice permite apreciar los efectos de las matrices EFE y EFI, se selecciona las ultimas estrategias y cuales mejorarán la empresa en el área estudiada.	Según David F. nos indica que nos muestra de forma objetiva cuáles estrategias son las mejores. De igual manera son 5 pasos por seguir en los cuales se asigna valores dependiendo su importancia, datos tomados de las anteriores matrices trabajadas.

Elaboración: propia  
Fuente: Propia

### **2.3. Análisis crítico de las Bases Teóricas**

Estamos de acuerdo que, para la empresa clínica La Luz pueda obtener más ingresos y recuperarse de la caída de liquidez que ha tenido debido a la coyuntura sobre el covid-19 y otros factores mencionados anteriormente, se deberá mejorar aspecto de costos y gastos dando prioridad a las áreas donde sea necesario, es decir, especialidades en las cuales se reducirán gastos como también donde se necesitará invertir; por ejemplo, en el ámbito publicitario en algunas de sus especialidades. Si bien es cierto algunos tacneños no tienen conocimiento de todas las especialidades de la clínica y por ende no acuden a ella. Por otro lado, se hallará la manera de que los ciudadanos dejen el pánico o miedo que tienen por ir a hospitales o clínicas, este hecho solo ocasiona que no atiendan otros campos en su salud. Clínica La luz mostrará cómo se realiza un adecuado protocolo de salubridad impuesto por gobierno peruano para que la población se sienta más segura acudiendo a este centro de salud.

## **CAPITULO III:**

### **MARCO REFENRENCIAL**

#### **3.1. Antecedentes generales de la organización**

##### **3.1.1. Historia**

El 10 de octubre de 2010 nace la Clínica La Luz, dedicada desde entonces a brindar servicios de salud de manera oportuna, segura y confiable, y orientada a la prevención, diagnóstico y tratamiento, con el fin de mantener y mejorar la salud de nuestros pacientes.

Ofrecen servicios de salud basados en un Sistema de Gestión de Calidad constituido por un personal competente, un equipamiento de vanguardia y gestionando los riesgos con responsabilidad social. Estos servicios son accesibles a los diferentes sectores socioeconómicos de la población, creando experiencias positivas en la vida de nuestros pacientes.

### 3.1.2. Descripción de la empresa

Empresa Regional de Servicio Público de Salud Sociedad Anónima cerrada. También se utiliza la denominación Clínica la Luz S.A.C.

**Tabla 1**

*Datos Generales de la empresa*

<b>GIRO DEL NEGOCIO</b>	CIIU: 8610 – Actividades de hospitales. CIIU: 4772 – Venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocador en comercio especializado.
<b>R.U.C.</b>	20601756901
<b>RUBRO</b>	“CLINICA LA LUZ S.A.C”
<b>N ° DE TRABAJADORES</b>	Máximo 83 trabajadores mensualmente y mínimo 63 trabajadores.
<b>UBICACIÓN</b>	Avenida Manuel A. Odría 701, Tacna.
<b>GERENTE GENERAL</b>	Huamanlazo Ordoñez Denis

*Fuente: Sunat*

### 3.1.3. Organigrama

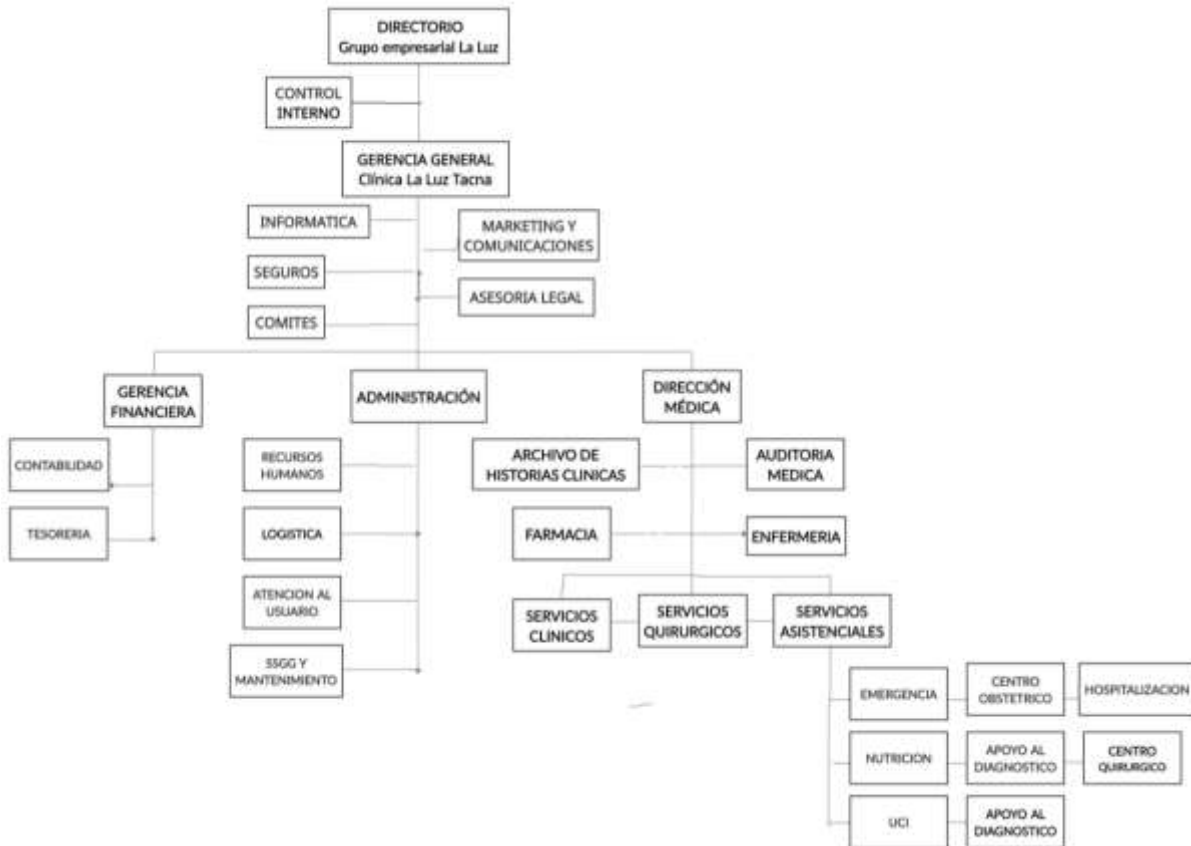


Figura 5: Organigrama de la empresa Clínica La Luz

Fuente: Tesis; "EVALUACIÓN DEL MANEJO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS DE TRES CLÍNICAS MÉDICAS DE MAYOR GENERACIÓN EN LA CIUDAD DE TACNA, 2018" por Bach. Adriana del Rosario Washualdo Quezada

Elaboración: Propia

### 3.1.4. Misión y visión

- Misión:** Atender a nuestros pacientes con calidad, personal calificado, con valores, tecnología de punta y precios accesibles, ayudar al desarrollo de nuestros colaboradores en un buen clima laboral; crear primero valor y después rentabilidad para el accionista y formar médicos especialistas y subespecialistas para mejorar la salud del país.

- **Visión:** Ser la mejor red de servicios de salud del país, buscando siempre la excelencia para perdurar en el tiempo, y trabajar con responsabilidad social para mejorar la calidad de vida de las personas.

### **3.1.5. Objetivos de la empresa**

Ser la mejor red de servicios de salud del país, buscando siempre la excelencia para perdurar en el tiempo, y trabajar con responsabilidad social para mejorar la calidad de vida de las personas.

### **3.1.6. Servicios ofrecidos**

Se dedica a brindar servicios de salud de manera oportuna, segura y confiable, y orientada a la prevención, diagnóstico y tratamiento, con el fin de mantener y mejorar la salud de los pacientes.

Ofrecen servicios de salud basados en un Sistema de Gestión de Calidad constituido por un personal competente, un equipamiento de vanguardia y gestionando los riesgos con responsabilidad social. Estos servicios son accesibles a los diferentes sectores socio-económicos de la población, creando experiencias positivas en la vida de los pacientes.

### 3.2. Diagnostico organizacional/área

**Tabla 2**

*Foda de la empresa Clínica La Luz*

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con 12 especialidades médicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Una mayor tendencia por el cuidado de la salud</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuada Infraestructura Organizacional para la toma de decisiones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación y tecnología medica</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es uno de los principales soportes tecnológicos de la salud en Tacna</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad económica del país</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenio con diferentes empresas y compañías de seguros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenio para estudiantes en ciencia de la Salud</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cada área de salud cuenta con un número suficiente de especialistas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora en los ingresos económicos de la población</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Médicos altamente calificados.</li></ul>	

<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso para asignación de citas con los especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas Clínicas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia en la atención por redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el sector salud en el país se consolide como gratuito y eficiente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja campaña publicitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de profesionales médicos especializados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una estrategia para mantener ni atraer nuevos afiliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coyuntura económica debido al Covid</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia de marketing en diferentes especialidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de espacio para ampliación de la clínica</li> </ul>

Elaboración: propia

Fuente: Propia

### **3.3. Análisis crítico**

En la actualidad existe la necesidad de que las empresas de bienes y servicios aumenten su demanda y a su vez, incrementen sus ingresos. Muchas de estas empresas, sobre todo las que ofrecen servicios, en los últimos 24 meses han sido afectadas económicamente por la situación en la que actualmente nos encontramos, principalmente esto se debe a que no evaluaron o idearon un plan de contingencia a tiempo para salvaguardar los ingresos de la empresa frente una crisis mundial, es evidente que muchas empresas no estaban preparadas por su escepticismo hacia a la enfermedad. Siendo un país tercermundista nadie pensó que aquella enfermedad nos atacaría con tal magnitud ocasionando muertes en gran parte de la población peruana en un corto periodo de tiempo, el cual aún estamos tratando de sobrellevar y a esto los conflictos políticos que empeoran la situación de todos.

Actualmente se pudo observar que clínica La Luz no cuenta con mucha demanda extranjera por las restricciones del estado. Esto nos lleva a evaluar los resultados obtenidos, podemos proponer muchas maneras para su mejora, a través de estrategias para una mejor organización por parte de la empresa, ya que, uno de los principales objetivos es aumentar los ingresos. La baja del personal y atención en ciertas áreas como urgencias y consultas externas, llegan a ser ineficientes generando pérdidas a la empresa que a su vez la desviación del objetivo.

Se considera también que las Matrices que se emplearán jugarán un papel importante en la organización, ya que, analizando debilidades internas y externas se podrá tener en cuenta lo que se debe mejorar y en qué situación se

encuentra el mercado al que se enfrenta Clínica La Luz y a sus competidores directos en el sector salud.

## CAPITULO IV: DESARROLLO DEL TEMA

### 4.1. Identificación del área a mejorar

La problemática de la empresa clínica la Luz es que, debido a un cambio de normativa por la coyuntura actual, ha perdido a clientes potenciales incluyendo extranjeros (chilenos) de los cuales obtenía ingresos elevados.

Por esto, realizamos una propuesta de mejora dirigida al ámbito económico de esta empresa a través de una serie de estrategias con instrumentos del proceso administrativo, tales como mefi, mefe, foda, entre otras que hemos nombrado anteriormente.

### 4.2. Diagnostico

#### 4.2.1. Matriz Efe

**Tabla 3**

*Matriz Efe de la empresa Clínica La luz*

FACTORES DE DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Una mayor tendencia por el cuidado de la salud	0.11	3	0.33
Innovación y tecnología medica	0.20	3	0.6
Estabilidad económica del país	0.1	3	0.3
Convenio para estudiantes en ciencia de la Salud.	0.06	2	0.12
Mejora en los ingresos económicos de la población	0.11	3	0.33

<b>AMENAZAS</b>			
Nuevas Clínicas	0.09	2	0.18
Que el sector salud en el país se consolide como gratuito y eficiente	0.08	2	0.16
Escasez de profesionales médicos especializados	0.13	3	0.39
Coyuntura económica debido al Covid-19	0.07	2	0.14
Falta de espacio para ampliación de la clínica	0.05	2	0.1
TOTAL	1.00		2.65

Elaboración: propia

Fuente: Propia

Desarrollando la matriz de evaluación de factores externos luego de la identificación de las oportunidades y amenazas de mayor importancia. El resultado de esta matriz es de 2.65 sobre una escala del 1 al 4, lo que indica que la Clínica La luz cuenta con posibilidades favorables en su entorno y puede crear estrategias que a su vez le permitan incrementar su rentabilidad aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas.

#### 4.2.2. Matriz Efi

**Tabla 4**

*Matriz Efi de la empresa Clínica La Luz*

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Cuenta 12 especialidades médicas.	0.11	3	0.33
Adecuada Infraestructura Organizacional para la toma de decisiones.	0.10	3	0.3
Es uno de los principales soportes tecnológicos de la salud en Tacna	0.10	4	0.4
Convenio con diferentes empresas y compañías de seguros.	0.05	3	0.15
Cada área de salud cuenta con un número suficiente de especialistas	0.07	3	0.21
Médicos altamente calificados	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Retraso para asignación de citas con los especialistas.	0.12	2	0.24
Ineficiencia en la atención por redes sociales.	0.11	2	0.22
Baja campaña publicitaria.	0.06	2	0.12
No cuenta con una estrategia para mantener ni atraer nuevos afiliados.	0.10	3	0.3
Ineficiencia de marketing en diferentes especialidades.	0.10	1	0.1
<b>TOTAL</b>	1.00		2.61

Desarrollando la matriz de evaluación de factores internos luego de la identificación de las fortalezas y debilidades de mayor importancia. El resultado de esta matriz es de 2.61 sobre una escala del 1 al 4. lo que indica que la Clínica La luz cuenta con posibilidades favorables en su entorno y puede crear estrategias como en el cuadro anterior.

#### 4.2.3. Las cinco fuerzas de Porter

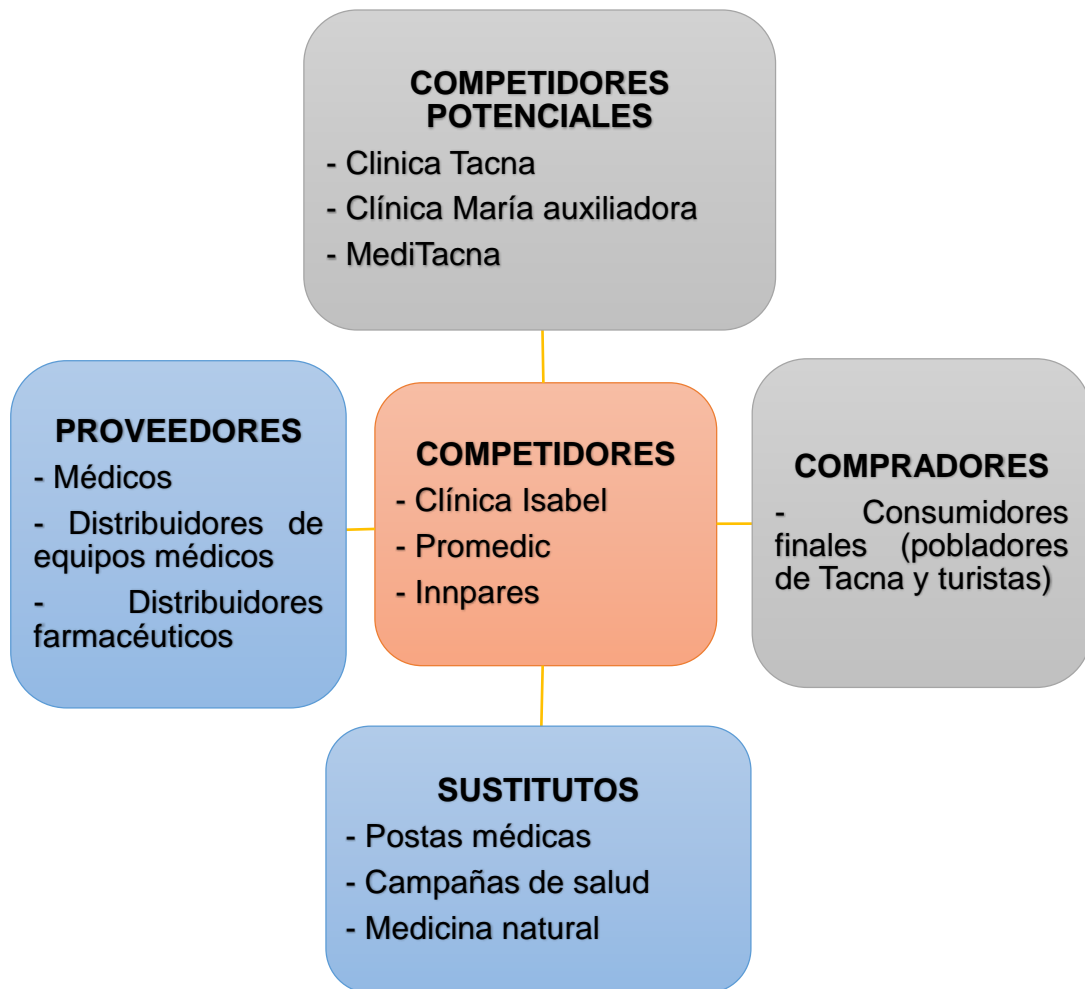


Figura 6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter  
Elaboración: Propia

#### **4.2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

##### **4.2.4.1. Rivalidad entre competidores:**

Podemos decir que en sector salud existe una mediana competencia a nivel local, ya que muchos de los pobladores recurren más a la atención por parte de su Seguro Social (EsSalud) o también a la atención mediante su seguro integral de salud (SIS), sin embargo, existe un porcentaje de pobladores Tacneños y turistas que recurren a clínicas particulares por distintos factores. Clínica La Luz se ha mantenido estable y constante frente a sus competidores gracias a su posicionamiento en el mercado Tacneño.

##### **4.2.4.2. Amenazas de entrada de nuevos competidores:**

El ingreso de nuevos competidores potenciales es considerado no tan importante, debido a que posee algunas barreras de entrada como:

- Los requerimientos de capital los cuales son altos.
- El poco posicionamiento en la ciudad de Tacna ya que la población tiene mucha desconfianza para probar un nuevo centro de atención de salud.

- Pocas áreas de especialidades para diferenciarse.



*Figura 7: Competidor nuevo Clínica Inppares  
Fuente: Google Imágenes*

#### **4.2.4.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

Hemos identificado tres servicios sustitutos de la Clínica La

Luz:

- Postas médicas
- Campañas de salud
- Medicina natural o alternativa

Estos servicios sustitutos nos indican que las presiones competitivas son pequeñas ya que la medicina natural no tiene el mismo efecto o resultado que ser atendido por un profesional, y por otro lado las campañas de salud no son se manera frecuente, mientras que las postas médicas priorizan atención solo a habitantes que cuenten con su seguro integral.



*Figura 8: Recopilación de diferentes Centros de atención en la ciudad de Tacna*

*Fuente: Google Imágenes*

#### **4.2.4.4. Poder de negociación de los proveedores:**

La influencia de los proveedores es alta ya que existe mucha competencia entre ellos como:

- En la actualidad existen muchos médicos profesionales titulados con especialidades distintas en el mercado.

- La aparición de nuevos equipos médicos obliga al proveedor a estar pendiente de los cambios.

- Existen también distintos distribuidores de farmacéuticos con distintos costos con los cuales se puede negociar y cambiar de proveedores cada periodo de tiempo.



*Figura 9: Diferentes proveedores de medicina en el Perú  
Fuente: [www.diariomedico.pe](http://www.diariomedico.pe)*

#### **4.2.4.5. Poder de negociación con los consumidores:**

Generalmente en el mercado de servicios del sector salud no existe un poder de negociación para la atención médica de los usuarios, ya que es un servicio de primera necesidad e indispensable para toda la población.

En el sector salud radica la satisfacción del paciente cuyo parámetro se basa en su juicio frente a la calidad del servicio brindado.

#### 4.2.5. Matriz perfil competitivo

**Tabla 5**

*Matriz de perfil competitivo de la empresa Clínica La Luz*

Factores determinantes del éxito	Peso	Clínica La Luz		Clínica Promedic		Clínica Isabel	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Imagen de la empresa	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Poca inversión en marketing	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Innovación en la medicina y en la tecnología médica	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Tendencia creciente por el cuidado de la salud	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Oferta variada de servicios de alta complejidad	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Años de Experiencia en el sector salud	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Escasez de profesionales médicos especializados	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
Falta de desarrollo de las áreas de Marketing	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Médicos altamente capacitados y calificados	0.10	3	0.3	2	0.2	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.7</b>		<b>2.56</b>		<b>2.46</b>

Elaboración: propia

Fuente: Propia

En la Matriz Competitiva, la Clínica Promedic y la Clínica Isabel Tacna son competidores directos de la Clínica La Luz. Si bien la Clínica La Luz aún tiene un mayor porcentaje al promedio establecido, debe desarrollar una mayor inversión en marketing y desarrollo del área.

#### 4.2.6. Foda

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con 12 especialidades médicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Una mayor tendencia por el cuidado de la salud</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuada Infraestructura Organizacional para la toma de decisiones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación y tecnología medica</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es uno de los principales soportes tecnológicos de la salud en Tacna</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad económica del país</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenio con diferentes empresas y compañías de seguros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenio para estudiantes en ciencia de la Salud</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cada área de salud cuenta con un número suficiente de especialistas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento en los ingresos de la población</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Médicos altamente calificados.</li></ul>	

<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso para asignación de citas con los especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas Clínicas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia en la atención por redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el sector salud en el país se consolide como gratuito y eficiente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja campaña publicitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de profesionales médicos especializados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una estrategia para mantener ni atraer nuevos afiliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coyuntura económica debido al Covid</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia de marketing en diferentes especialidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de espacio para ampliación de la clínica</li> </ul>

Elaboración: propia  
Fuente: Propia

De acuerdo a lo establecido en el Foda, se tiene en cuenta que la Clínica la luz con sus fortalezas y oportunidades actuales se pueden establecer estrategias que permitan fortalecer su estabilidad en la ciudad y también mantener sus ingresos a pesar de la coyuntura actual. Teniendo en cuenta las amenazas y debilidades se deberá mejorar algunos procedimientos administrativos, falencias en atenciones, encontrar la forma de llegar a mucho más público tacneño ya que actualmente no cuenta con visita de pacientes extranjeros.

#### 4.2.7. Matriz Mafe

**Tabla 6**

*Matriz Mafe de la empresa Clínica La Luz*

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
1.- Cuenta 12 especialidades médicas.	1.- Retraso para asignación de citas con los especialistas.
2.- Adecuada Infraestructura Organizacional para la toma de decisiones.	2.- Ineficiencia en la atención por redes sociales.
3.- Es uno de los principales soportes tecnológicos de la salud en Tacna	3.- Baja campaña publicitaria.
4.- Convenio con diferentes empresas y compañías de seguros.	4.- No cuenta con una estrategia para mantener ni atraer nuevos afiliados.
5.- Cada área de salud cuenta con un número suficiente de especialistas	5.- Ineficiencia de marketing en diferentes especialidades.
6.- Médicos altamente calificados.	

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1.- Una mayor tendencia por el cuidado de la salud	1.- Implementar charlas gratuitas para brindar información sobre los procedimientos médicos con nueva maquinaria médica. (F3;O2)	1.- Implementar la especialidad de hematología para atraer nuevos afiliados ya que la clínica cuenta con soportes tecnológicos. (D4,O2)
2.- Innovación y tecnología medica	2.- Fortalecer y reflejar el correcto procedimiento del protocolo frente al covid-19. (F6;O1)	2.- Conformar equipos de trabajo bien capacitados para ajustar los procesos administrativos (D1-2,O4)
3.- Estabilidad económica del país	3.- Fortalecer la marca de la institución. (F2,O4)	3.- Realizar estrategias de promoción local para aumentar la publicidad y reconocimiento en el mercado. (O3-5,D3)
4.- Convenio para estudiantes en ciencia de la Salud	4.- Fidelizar a los médicos y especialistas, así como también a los pacientes. (F6,O4)	4.- Incorporar al sitio web evidencia de aceptación social por los pacientes para que más clientes se sumen a las consultas. (D4;O1)
5.- Mejora en los ingresos económicos de la población		

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1.- Nuevas Clínicas	1.- Identificación de zonas aptas dentro de la clínica para que cada especialidad opere con los espacios más óptimos. <b>(F5,A2)</b>	1.- Modernizar los procesos administrativos de atención al paciente para generar un buen clima de atención. (D1:A2)
2.- Que el sector salud en el país se consolide como gratuito y eficiente	2.- Enfatizar más el funcionamiento de los canales de comunicación entre los departamentos de trabajo de la clínica, así la estructura organizacional será aún más sólida y armoniosa.	2.- Establecer estrategias publicitarias para fidelizar nuestros clientes, logrando generar el posicionamiento en el mercado.(D6:E5)
3.- Escasez de profesionales médicos especializados	3.- Lograr la incorporación total de la tecnología en la región (equipamiento médico), haciendo un buen uso de los recursos económicos, mejorando así la atención y el bienestar de todos los ciudadanos. <b>(F5,A22)</b>	3.- Incentivar y promover la obtención de certificados internacionales para que respalden la marca y la calidad del servicio.(D3:A3)
4.- Coyuntura económica debido al Covid-19		
5.- Falta de espacio para ampliación de la clínica		

#### 4.2.8. Matriz Peyea

**Tabla 7**

*Matriz Peyea de la empresa Clínica La Luz*

<b>MATRIZ PEYEA</b>			<b>VALOR</b>	
<b>Posición estratégica Interna</b>	<b>Factores Determinantes de la FF</b>		Promedio 2.6	
		1	Flujo de caja	2
		2	Liquidez	3
		3	Capital de trabajo	3
		4	Retorno de la inversión	2
		5	Apalancamiento	3
	Total valor			13
	<b>Factores Determinantes de la VC</b>		Promedio -3	
		1	Participación en el mercado	-4
		2	Calidad del producto	-3
		3	Lealtad del cliente	-3
		4	Conocimiento de la tecnología	-2
Total valor			-12	

<b>Posición estratégica Externa</b>	<b>Factores Determinantes de la EE</b>		Promedio	-3.8
		1	Barreras de ingreso	-2
		2	Variabilidad de la demanda	-4
		3	Rango de precio de productos de la competencia	-3
		4	Presión competitiva	-5
		5	Elasticidad de precio de la demanda	-5
	Total valor			-19
	<b>Factores Determinantes de la FI</b>		Promedio	2.5
		1	Potencial del crecimiento	3
		2	Potencial de rentabilidad	3
		3	Estabilidad financiera	2
		4	Aumento de capital	2
	Total valor			10

Elaboración: propia

Fuente: Propia

Factor	Valor	Promedio
FF	13	2.60
VC	-12	-3
EE	-19	-3.80
FI	10	2.5

Vector Direccional	Valor				
Eje X	-0.50	2.5	-3	0	0
Eje y	-1.20	0	0	2.60	-3.80

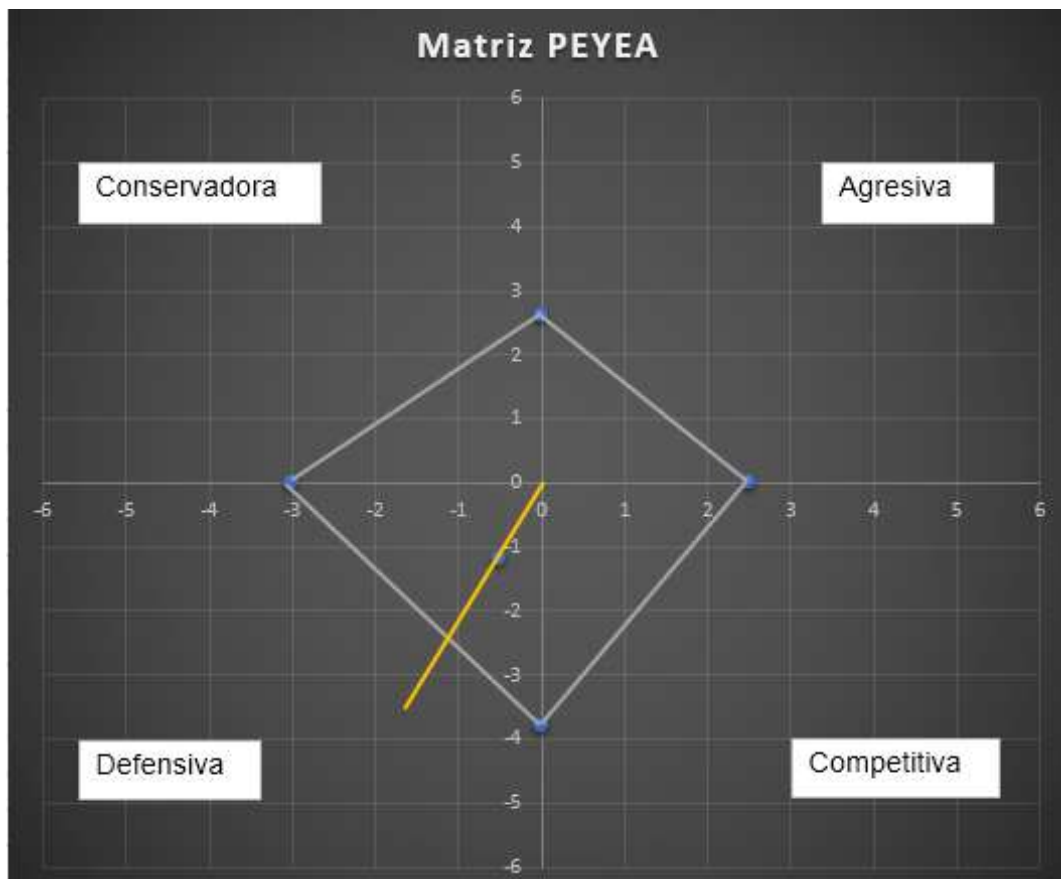


Figura 10: Recopilación de datos de la tabla 7  
Fuente: Propia

Según los resultados las estrategias defensivas son:

- Especialidades que no tengan mayor demanda, reducirles sus gastos.
- Minimizar las inversiones lo mayor posible.
- Control centralizado con el monitoreo en cada actividad a realizar.

#### 4.2.9. Matriz BCG

Para el cálculo de los ingresos del año 2019 y 2020 se consideraron los siguientes datos brindados por uno de sus colaboradores que se puede observar en el Anexo 1, pudimos proceder a realizar la Matriz BCG presentada a continuación:

**Tabla 8**

*Matriz BCG de la empresa Clínica La Luz*

DIVISIÓN	INGRE-SO 2019	%	INGRE-SO 2020	%	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
Medicina general	591,750	2.81	197,250	2.24	1.02	-66.67
Medicina Física	385,120	1.83	192,560	2.19	1.17	-50.00
Neurología	330,000	1.57	165,000	1.87	1.16	-50.00
Pediatría	428,220	2.03	142,740	1.62	1.35	-66.67
Cardiología	369,600	1.76	105,600	1.20	0.04	-71.43
Laboratorio	5,270,400	25.03	2,635,200	29.92	1.09	-50.00
Rayos X	4,831,200	22.95	2,415,600	27.43	0.83	-50.00
Tomografía	8,784,000	41.72	2,928,000	33.25	118.30	-66.67
Servicio Ambulancia	61,875	0.29	24,750	0.28	0.003	-60.00
Total	21,052,165	100	8,806,700	100		
Promedio					13.88	-59.05

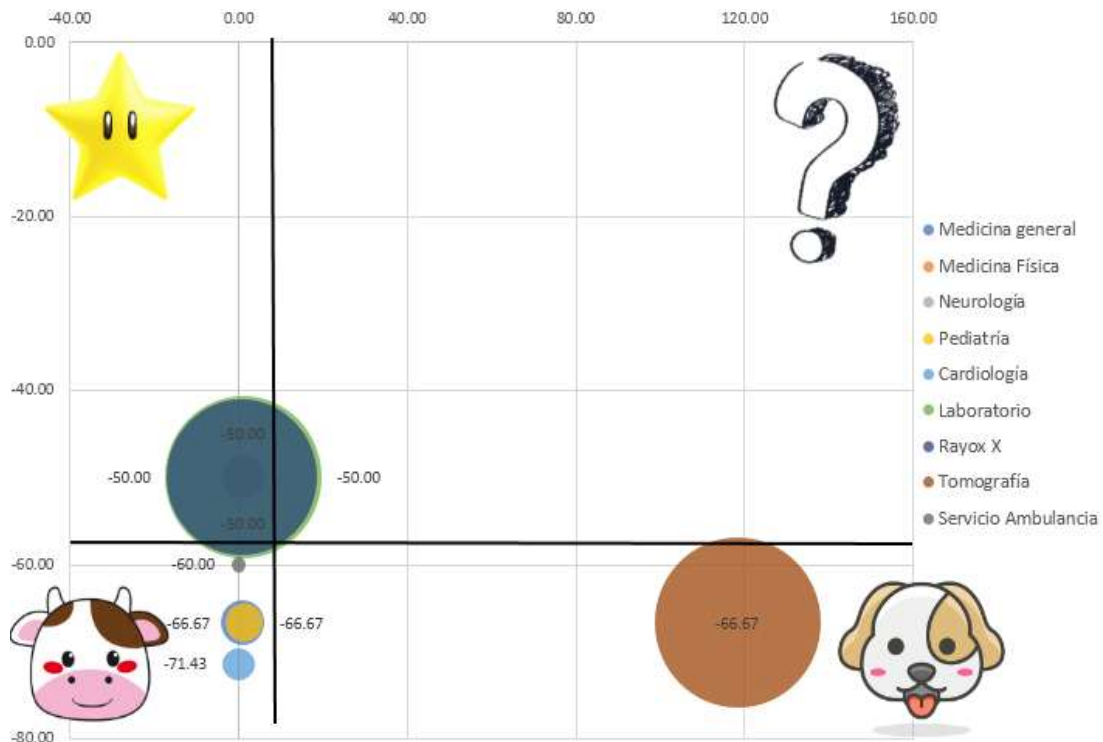


Figura 11: Recopilación de datos de la tabla 8  
Fuente: Propia

Como podemos observar según el Anexo 2, medicina física, neurología, laboratorio y rayos están posicionados en el cuadrante II de la “estrella” con una tasa de participación mediana en la industria. En el cuadrante III “vaca” se encuentran las especialidades de servicio de ambulancia, pediatría, medicina general y cardiología con poca participación en el mercado. Finalmente, en el cuadrante IV “perro” encontramos el servicio de tomografía con bastante participación en el mercado, pero una negativa en la tasa de crecimiento.

- Implementar más las especialidades de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, para potenciar al máximo dicha área de la empresa hasta lograr una alta participación en el mercado.

- Dar realce a las especialidades con menos participación en el mercado mediante campañas de descuentos y publicidad.

#### 4.2.10. Matriz MCPE

Selección de estrategias

**Tabla 9**

*Resultados de la Matriz MCPE de la empresa de Clínica La Luz*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Implementar charlas gratuitas para brindar información sobre los procedimientos médicos con nueva maquinaria médica.	5.4
Fortalecer la marca de la institución.	5.6
Implementar la especialidad de hematología para atraer nuevos afiliados ya que la clínica cuenta con soportes tecnológicos.	6.2
Incentivar y promover la obtención de certificados internacionales para que respalden la marca y la calidad del servicio.	5.8
Implementar más las especialidades de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, para potenciar al máximo dicha área de la empresa hasta lograr una alta participación en el mercado.	5.7
Dar realce a las especialidades con menos participación en el mercado mediante campañas de descuentos y publicidad.	5.8

Una vez finalizado el análisis de las estrategias de la matriz MAFE, Matriz Peyea y Matriz BCG, se hizo paso a realizar la Matriz MCPE (Anexo 3); finalmente, se seleccionaron 6 estrategias con mayor puntaje, dando así referencia a que son las más importantes y con mayor peso para la mejora de La Clínica La Luz teniendo en cuenta el objetivo principal de la investigación. Estas 6 estrategias estarán sirviendo para la mejora en cuanto a ingresos ya que cumplen con la mayoría de requisitos que se han seleccionado.

### 4.3. Desarrollo de las estrategias

#### 4.3.1. Estrategia 1

Mediante la estrategia “Implementar charlas gratuitas para brindar información sobre los procedimientos médicos con nueva maquinaria médica”, permite a los pacientes ser informados sobre los procedimientos a los que estarán sometidos, esto le dará más confianza al paciente a la hora de solicitar un tratamiento quirúrgico, higiénico, entre otros.

**Tabla 10**

*Estrategia 1 “Implementar charlas gratuitas para brindar información sobre procedimientos médicos con nueva maquinaria médica”*

<b>Estrategia:</b>	Implementar charlas gratuitas para brindar información sobre los procedimientos médicos con nueva maquinaria médica
<b>Descripción:</b>	Se organizará una charla gratuita de manera virtual a través de un en vivo por Facebook hacia los pacientes o interesados, realizado con los mismos doctores y enfermeros.
<b>Responsable:</b>	R.R.H.H., administrador
<b>Inversión:</b>	Horas extras de los trabajos en mención
<b>Periodicidad:</b>	Mensual
<b>Dificultad:</b>	Mediana
<b>Plazo:</b>	Mediano plazo
<b>Impacto:</b>	Alto

#### 4.3.2. Estrategia 2

La estrategia “Fortalecer la marca de la institución”, permite a la empresa llegar a muchos más clientes manteniendo la coherencia en todas las comunicaciones, saber adaptar el contenido a cada uno de los canales que se utilizarán y tener claro cuáles son los valores de la empresa para hacerlos llegar a los usuarios, de esta manera los usuarios tendrán mucho más claro a qué institución están confiando su salud. Esto será dirigido por el área de atención al usuario y el administrador o el personal que designe como responsable.

**Tabla 11**

*Estrategia 2 “Fortalecer la marca de la institución”*

<b>Estrategia:</b>	Fortalecer la marca de la institución
<b>Descripción:</b>	Se contratará los servicios de asesoría en el rubro, se realizará ya sea por redes sociales, emails para que sea una comunicación más personalizada, blogs o YouTube, ya que es fundamental mantener el mismo estilo en las comunicaciones tanto en la forma como en el fondo para ayudar a definir lo que percibe el público objetivo.
<b>Responsable:</b>	Atención al usuario, administrador
<b>Inversión:</b>	S/. 30.00
<b>Periodicidad:</b>	Bimestral
<b>Dificultad:</b>	Intermedia
<b>Plazo:</b>	Corto plazo
<b>Impacto:</b>	Alto

### 4.3.3. Estrategia 3

Mediante la estrategia “Implementar la especialidad de hematología para atraer nuevos afiliados ya que la clínica cuenta con soportes tecnológicos”, permite a la organización tener más reconocimiento y una nueva oportunidad a los clientes mencionando en primer lugar todo respecto a esta rama de la medicina y por inauguración de dicha especialidad no se realizará el cobro de consulta a los primeros 10 pacientes. Esto será dirigida e implementada por el área de dirección médica y el administrador.

**Tabla 12**

*Estrategia 3 “Implementar la especialidad de hematología para atraer nuevos afiliados ya que la clínica cuenta con soportes tecnológicos”*

<b>Estrategia:</b>	Implementar la especialidad de hematología para atraer nuevos afiliados ya que la clínica cuenta con soportes tecnológicos
<b>Descripción:</b>	Se contratará los servicios de un profesional en el área para que dirija dicho consultorio, debidamente equipado.
<b>Responsable:</b>	Atención de dirección médica, administrador.
<b>Inversión:</b>	S/. 1,200.00 profesional, S/. 2,000.00 mobiliario
<b>Periodicidad:</b>	Mensual
<b>Dificultad:</b>	Intermedia
<b>Plazo:</b>	Corto plazo
<b>Impacto:</b>	Alto

#### 4.3.4. Estrategia 4

Mediante la estrategia “Incentivar y promover la obtención de certificados internacionales para que respalden la marca y la calidad del servicio”, permite que nuestros trabajadores tengan más experiencia en el sector de la salud, esto beneficiara al cliente al ser atendido con la confianza de tener un buen tratamiento por nuestra parte, esto dará realce a la marca relacionándola con una calidad de primera en el sector de clínicas. Asimismo, beneficiara a la ciudad de Tacna reconociéndola como una región donde la salud es de calidad especializada con conocimientos internacionales.

##### **Tabla 13**

*Estrategia 4 “Incentivar y promover la obtención de certificados internacionales para que respalden la marca y la calidad del servicio”*

<b>Estrategia:</b>	Incentivar y promover la obtención de certificados internacionales para que respalden la marca y la calidad del servicio
<b>Descripción:</b>	Se dará charlas a los trabajadores sobre la importancia de realizar capacitaciones internacionales y reforzar e innovar nuestros conocimientos, realizado por un especialista en el sector.
<b>Responsable:</b>	R.R.H.H., administrador
<b>Inversión:</b>	S/. 100.00 a S/.200.00
<b>Periodicidad:</b>	Semestral
<b>Dificultad:</b>	Mediana

<b>Plazo:</b>	Mediano plazo
<b>Impacto:</b>	Alto

#### 4.3.5. Estrategia 5

Mediante la estrategia “Implementar más las especialidades de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, para potenciar al máximo dicha área de la empresa hasta lograr una alta participación en el mercado”, permite a la población tacneña gozar de lo último en tecnología para el cuidado de su salud teniendo así a los personales más capacitados y con mejores atenciones para que puedan sentirse seguros, esto causara gran impacto en la empresa puesto que no solo la población tacneña acudirá, si no también personas que quieran tratarse o controlarse con algunas de las especialidades.

#### **Tabla 14**

*Estrategia 5 “Implementar más las especialidades de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, para potenciar al máximo dicha área de la empresa hasta lograr una alta participación en el mercado”*

<b>Estrategia:</b>	Implementar más las especialidades de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, para potenciar al máximo dicha área de la empresa hasta lograr una alta participación en el mercado.
--------------------	--

<b>Descripción:</b>	Implementar las áreas más solicitadas en “La Clínica La Luz”, con materiales que puedan ayudar a una mejor atención al cliente y así se pueda obtener mayor acogida por la gente y generar mayores ingresos.
<b>Responsable:</b>	Área de administración y finanzas.
<b>Inversión:</b>	S/. 5,000.00 aproximadamente
<b>Periodicidad:</b>	Anual
<b>Dificultad:</b>	Alta
<b>Plazo:</b>	Largo plazo
<b>Impacto:</b>	Alto

#### 4.3.6. Estrategia 6

Mediante la estrategia “Dar realce a las especialidades con menos participación en el mercado mediante campañas de descuentos y publicidad” esto permitirá tener mayor participación y acogida de la población, ya que se les brindara descuentos y vales para que en sus próximas visitas tengan que pagar un costo menor dependiendo el área, y realzando la publicidad online y la publicidad impresa para así poder llegar a toda la población promocionando las especialidades más solicitadas como las especialidades que cuentan con poca acogida.

**Tabla 15**

*Estrategia 6 “Dar realce a las especialidades con menos participación en el mercado mediante campañas de descuentos y publicidad”*

<b>Estrategia:</b>	Dar realce a las especialidades con menos participación en el mercado mediante campañas de descuentos y publicidad.
<b>Descripción:</b>	Aumentar el marketing y la participación de los clientes ofreciendo descuentos en las especialidades con menos acogida por las personas mediante folletos o vales de consumo que se irán otorgando por cada participación.
<b>Responsable:</b>	Área de marketing y comunicación, administrador
<b>Inversión:</b>	S/.1,000.00
<b>Periodicidad:</b>	Trimestral
<b>Dificultad:</b>	Baja
<b>Plazo:</b>	Largo plazo
<b>Impacto:</b>	Alto

#### 4.4. Cronograma de ejecución

**Tabla 16**

*Cronograma de Ejecución para clínica La Luz*

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Implementar charlas gratuitas para brindar información sobre los procedimientos médicos con nueva maquinaria médica.	Dar conocimiento de las charlas al personal y posibles clientes.			X						X			
	Publicar hora y fecha de la charla en redes sociales (Facebook).			X						X			
	Realización de la charla				X						X		
Fortalecer la marca de la institución.	Contactar el servicio de asesoría	X											
	Cotizar asesoría	X											
	Contratación de asesoría	X			X			X			X		
Implementar la especialidad de hematología para atraer nuevos afiliados ya que la clínica cuenta con soportes tecnológicos.	Implementación del consultorio						X						
	Contratación del profesional						X						
	Dar conocimiento de la nueva especialidad por la página web y redes sociales.							X					
	Apertura de la especialidad							X					
Incentivar y promover la obtención de certificados internacionales para que respalden la marca y la calidad del servicio.	Contactar al especialista en el sector		X										
	Programar las charlas		X						X				
	Realización de la charla		X						X				

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Implementar más las especialidades de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, para potenciar al máximo dicha área de la empresa hasta lograr una alta participación en el mercado.	Cotización maquinaria medica					X							
	Compra de maquinaria medica					X							
	Implementación de la maquinaria es sus respectivas especialidades						X						
	Dar conocimiento público de las nuevas adquisiciones medicas						X						
Dar realce a las especialidades con menos participación en el mercado mediante campañas de descuentos y publicidad.	Revisión de citas solicitadas												X
	Dar inicio a los descuentos												X
	Fin de descuentos otorgados												X

Elaboración: propia

Fuente: Propia

#### 4.5. Mecanismo de control

**Tabla 17**

*Indicadores de control para la propuesta de mejora de clínica La Luz*

Ítem	Estrategia	Objetivo del indicador	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Frecuencia	Meta	Registro
1	Implementar charlas gratuitas para brindar información sobre los procedimientos médicos con nueva maquinaria médica	Incrementar la confianza ante un procedimiento medico	Nivel de cumplimiento del plan de charlas	Eficiencia	Semestral	Mayor o igual a 60%	Registro de charlas
2	Fortalecer la marca de la institución	Fortalecer la imagen de la empresa ante los usuarios	Nivel de satisfacción de los clientes	Eficacia	Bimestral	Mayor o igual a 80%	Protocolo y procedimientos de atención
3	Implementar la especialidad de hematología para atraer nuevos afiliados ya que la clínica cuenta con soportes tecnológicos	Atraer nuevos clientes	Porcentaje de nuevos clientes	Eficacia	Mensual	Mayor o igual a 90%	Registro de nuevos clientes
4	Incentivar y promover la obtención de certificados internacionales para que respalden la marca y la calidad del servicio	Promover la continua educación del staff	Nivel de cumplimiento del plan de charlas	Eficacia	Semestral	Mayor o igual a 70%	Registro de charlas
5	Implementar más las especialidades de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, para potenciar al máximo dicha área de la empresa hasta lograr una alta participación en el mercado	Incrementar la participación del mercado en dichas especialidades	Porcentaje de nuevos clientes	Eficacia	Anual	Mayor o igual a 80%	Registro de nuevos clientes

<b>Ítem</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo del indicador</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Tipo de indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>	<b>Registro</b>
6	Dar realce a las especialidades con menos participación en el mercado mediante campañas de descuentos y publicidad	Incentivar a los usuarios a contratar el servicio	Porcentaje de nuevos clientes	Eficacia	Anual	Mayor o igual a 80%	Registro de nuevos clientes

Elaboración: propia

Fuente: Propia

## **CAPITULO V:**

### **SUGERENCIAS**

- Se dedujo que la clínica la luz cuenta con una buena infraestructura, sin embargo, debe mejorar en el aspecto de la atención al cliente, contratación de los médicos, e implementar más servicios como la especialidad de hematología, de esta manera con una buena campaña publicitaria se dará a conocer la importancia de esta área para todos los ciudadanos y así contemplar más ingresos para la Clínica.

- Teniendo en cuenta que tiene médicos especializados se recomienda seguir incentivándonos en el aspecto profesional, de esta manera puedan seguir capacitándose con ayuda de la organización. Complementando esta idea, sugerimos a la empresa implementar medias becas tanto a estudiantes en condición de practicantes como a médicos profesionales, con la condición de que sus conocimientos sean retribuidos a la empresa.

- Con respecto al resultado del análisis de la Matriz BCG se sugiere, captar mayor participación en el mercado en las áreas de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, a través de campañas con consultas gratuitas en las dos primeras especialidades, mientras que, en las dos siguientes, realizar un ajuste de precios dependiendo del nivel socioeconómico del paciente. De esta manera se logrará reforzar y conservar su posicionamiento en el mercado de servicios del sector salud, mejorando así la atención y el bienestar de todos los ciudadanos.

- Se recomienda implementar los equipos tecnológicos para seguir manteniéndose como la principal clínica de salud en la ciudad de Tacna, con el fin de atraer nuevos clientes y nuevos médicos especialistas dándole un plus a la organización para que destaque dentro del sector.

- Se le recomienda mejorar en el área de marketing (publicidad), para promocionar los servicios que ofrece la clínica la luz, y así poder llegar a más personas, teniendo en cuenta que muchos ciudadanos de Tacna aproximadamente mayores de 60 años no tienen un buen manejo de la tecnología, por lo tanto, no cuentan con la facilidad de ingresar al sitio web para enterarse de todas las especialidades con las que cuenta la clínica, ya que la información se encuentra en plataformas virtuales, esto ayudara para tener mayor cartera de clientes y a la vez incremento de ingresos.

- Se recomienda sobre todo reforzar en publicidad aquellas especialidades que se encuentran en la cuadrante estrella en la Matriz BCG. Por otro lado, se puede llevar a cabo realizando descuentos de la siguiente manera: Un paciente solicita una cita en la especialidad de medicina física, por adquirir este servicio se le otorgara descuento en una segunda especialidad, por ejemplo, rayos X; sabiendo que, en medicina física, de acuerdo al diagnóstico, es muy probable que le soliciten al paciente una placa de rayos X.

## **Conclusiones finales**

El objetivo de este trabajo ha sido diseñar una propuesta de mejora que se adapte a los procesos de la empresa Clínica La Luz, con el fin de que mediante las estrategias planteadas tengan en cuenta en que área se deberá disminuir costos, realizar más publicidad, mejorar procesos, etc. Y en base a ello puedan se pueda tomar mejores decisiones para el incremento de ingresos y a su vez mantenerse en el mercado.

Mediante el análisis FODA de la Clínica la Luz, se establece como mayores fortalezas contar con una gran cantidad de especialidades médicas, tener médicos y especialistas altamente calificados y ser uno de los principales soportes tecnológicos de salud en Tacna. Por otro lado, los puntos que se deben mejorar es la poca publicidad de ciertas especialidades lo cual incrementando pacientes a éstas ayudara a su vez a incrementar los ingresos.

De acuerdo a la evaluación realizada de la Matriz BCG, se determinó que en la Clínica “La Luz” destacan áreas y/o especialidades que tienen gran participación en el mercado y a su vez generan mayores ingresos (medicina física, neurología, laboratorio y rayos X), por ende, son estas las más idóneas para reforzar su posición dominante ya sea en su implementación de maquinaria médica como también capacitaciones a los especialistas. Estas áreas llevarán el crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Una vez realizada la evaluación de la Matriz BCG, se determinó que en la Clínica “La Luz” también cuenta con un área y/o especialidad que compiten

en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado (tomografías), por ende, de acuerdo con su posición débil interna y externa, esto tiende a ser descartado o recortado.

La ciudad de Tacna no presenta infraestructura del segundo nivel de atención de salud especializada, limitando la prestación de servicios de salud en la cobertura de atención para enfermedades cardiovasculares.

Finalmente, a lo largo de este trabajo, se establecieron estrategias que Clínica la Luz no los tenía claramente identificables. La asignación de cada una de ellas correctamente a cada área en la se ha enfocado generará mayor precisión en ingresos.

## Bibliografía

- Aibar Ortiz, M. J. (2012). *Finanzas personales: planificación, control y gestión*. Madrid, España: Aula Mentor.
- Allen, C. (2005). *Publicidad y comunicación integral de marca. 4ta. edición*. Madrid, España: THOMSON.
- Ansoff, H. I. (1965). “*Corporate Strategy: An Analytic Approach Policy for Growth and Expansion*”. MacGraw-Hill.
- Boin, A. (2007). *Boin, La política de la gestión de crisis: el liderazgo publico bajo presión*. Madrid, España: INAP.
- Christopher Nikulin, G. B. (2015). *Una Metodología Sistemática y Creativa para la Gestión Estratégica Journal of Technology Management & Innovation*.
- D’Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia*. Lima iISBN: 970261290x: PEARSON.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *conceptos de Administración Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Definición, C. (8 de febrero de 2021). *Concepto Definición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/ganancia/>.
- Dutka, A., & Mazia, A. S. (1998). *Manual de American Marketing Association (AMA) para la satisfaccion al cliente*. Argentina: Granica S.A.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing. 1ra edición*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación .
- Galán, J. S. (13 de febrero de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- Gil, S. (13 de julio de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html>
- Hernández Pérez, J. Á. (17 de Noviembre de 2017). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter (2011)*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/modelo-competitividad-cincofuerzas-porter/>
- Hernández, C. (2005). *El plan de marketing estratégico. 2da. edición*. Madrid, España: ESIC.
- Hernández, C. (2005). *El plan de marketing estratégico. 2da. edición*. Madrid, España: ESIC .
- Kotler, P. (2002). *Direccion de Marketing: Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educación.
- Labra, O., Rivera, G., & Reyes, J. (2017). *Análisis foda sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido*. Visión de Futuro.
- Metzger, M., & Donaire, V. (2007). *Gerencia Estratégica de mercadeo*. México: Thomson Editores.
- Meza, M. A. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Breña: Instituto Pacífico S.A.C.
- Paz, J. (2014). Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana. *Revista EAFIT*, 1-21.

- Philip, K. (1996). *Dirección de Mercadotecnia, octava edición*. Prentice Hall.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Porter, M. (1 de enero de 2008). *Harvard Business Review*. H. B. Publishing. Obtenido de <http://hbr.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/an/R0801E-PDFENG>
- Prats, D. P. (2005). *Metodos para medir la satisfaccion del cliente*. Madrid, España: AENOR.
- Quiroa, M. (1 de mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia.com
- Saltos, J., Carvajal, R., & Ganán, B. (2018). . (2018). *Factores determinantes de la competitividad: un análisis multivariante de la industria ecuatoriana*. Ciencia Digital.
- Significados.com. (20 de marzo de 2020). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/pandemia/>
- Thompson, A., & Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*.
- Westreicher, G. (06 de septiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ganancia.html>
- Yamila Gascón, A. G. (2012). El balanced Scorecard Aplicado a unidades TIC's. *Revista Formación Gerencial*, 187-231.

## Anexos

### *Anexo 1: Calculo de ingresos del año 2020 para la Matriz BCG de la empresa Clínica La Luz*

<b>Pacientes Lunes a viernes</b>		<b>N° de pacientes</b>	<b>Consulta s/.</b>
<b>Medicina general</b>		<b>15</b>	<b>50</b>
Enero	23	345	17,250.00
Febrero	20	300	15,000.00
Marzo	22	330	16,500.00
Abril	22	330	16,500.00
Mayo	21	315	15,750.00
Junio	22	330	16,500.00
Julio	23	345	17,250.00
Agosto	21	315	15,750.00
Septiembre	22	330	16,500.00
Octubre	23	345	17,250.00
Noviembre	21	315	15,750.00
Diciembre	23	345	17,250.00
			<b>197,250.00</b>

\*Medicina General atiende de lunes a viernes. En promedio atiende 15 pacientes, cada paciente paga 50 soles la consulta

Fuente: Trabajadora de la empresa

Elaboración: Propia

<b>Pacientes Lunes a jueves</b>		<b>N° de pacientes</b>	<b>Consulta s/.</b>	<b>Terapia 6 de cada 10 pacientes</b>
<b>Medicina física</b>		<b>10</b>	<b>80</b>	
Enero	18	180	14,400.00	16,380.00
Febrero	16	160	12,800.00	14,780.00
Marzo	18	180	14,400.00	16,380.00
Abril	18	180	14,400.00	16,380.00
Mayo	16	160	12,800.00	14,780.00
Junio	18	180	14,400.00	16,380.00
Julio	18	180	14,400.00	16,380.00
Agosto	17	170	13,600.00	15,580.00
Septiembre	18	180	14,400.00	16,380.00
Octubre	18	180	14,400.00	16,380.00
Noviembre	17	170	13,600.00	15,580.00
Diciembre	19	190	15,200.00	17,180.00
				<b>192,560.00</b>

<b>Precio sesiones</b>	<b>Total</b>
<b>330</b>	<b>1980</b>

\*Medicina Física y rehabilitación se atiende de lunes a jueves. En promedio se atiende 10 pacientes y la consulta es de 80 soles; aproximadamente 6 de cada 10 pacientes se les da sesiones de 10 rehabilitación con un costo de 330 soles.

Fuente: Trabajadora de la empresa

Elaboración: Propia

Pacientes tres veces por semana		N° de pacientes	Consulta s/.
<b>Neurología</b>		<b>10</b>	<b>100</b>
Enero	15	150	15,000.00
Febrero	12	120	12,000.00
Marzo	12	120	12,000.00
Abril	15	150	15,000.00
Mayo	12	120	12,000.00
Junio	15	150	15,000.00
Julio	15	150	15,000.00
Agosto	12	120	12,000.00
Septiembre	15	150	15,000.00
Octubre	15	150	15,000.00
Noviembre	12	120	12,000.00
Diciembre	15	150	15,000.00
			<b>165,000.00</b>

\*Neurología en promedio atiende 3 veces por semana y se atiende aproximadamente 10 pacientes por día, la consulta tiene un costo de 100 soles.

Fuente: Trabajadora de la empresa

Elaboración: Propia

<b>Pacientes Lunes a viernes</b>		<b>N° de pacientes</b>	<b>Consulta s/.</b>
<b>Pediatría</b>		<b>6</b>	<b>65</b>
Enero	31	186	12,090.00
Febrero	29	174	11,310.00
Marzo	31	186	12,090.00
Abril	30	180	11,700.00
Mayo	31	186	12,090.00
Junio	30	180	11,700.00
Julio	31	186	12,090.00
Agosto	31	186	12,090.00
Septiembre	30	180	11,700.00
Octubre	31	186	12,090.00
Noviembre	30	180	11,700.00
Diciembre	31	186	12,090.00
			<b>142,740.00</b>

\*Pediatria atiende todos los días, en promedio tiene 6 pacientes por día la consulta tiene un costo de 65 soles.

Fuente: Trabajadora de la empresa

Elaboración: Propia

<b>Pacientes 3 veces por semana</b>		<b>N° de pacientes</b>	<b>Consulta s/.</b>
<b>Cardiología</b>		<b>8</b>	<b>80</b>
Enero	15	120	9,600.00
Febrero	12	96	7,680.00
Marzo	12	96	7,680.00
Abril	15	120	9,600.00
Mayo	12	96	7,680.00
Junio	15	120	9,600.00
Julio	15	120	9,600.00
Agosto	12	96	7,680.00
Septiembre	15	120	9,600.00
Octubre	15	120	9,600.00
Noviembre	12	96	7,680.00
Diciembre	15	120	9,600.00
			<b>105,600.00</b>

\*Cardiología se atiende 3 veces a la semana, en promedio tiene 8 pacientes y la consulta tiene un costo de 80 soles.

Fuente: Trabajadora de la empresa

Elaboración: Propia

<b>Pacientes Lunes a viernes</b>		<b>N° de pacientes</b>	<b>Consulta s/.</b>
<b>Laboratorio</b>		<b>60</b>	<b>120</b>
Enero	31	1860	223,200.00
Febrero	29	1740	208,800.00
Marzo	31	1860	223,200.00
Abril	30	1800	216,000.00
Mayo	31	1860	223,200.00
Junio	30	1800	216,000.00
Julio	31	1860	223,200.00
Agosto	31	1860	223,200.00
Septiembre	30	1800	216,000.00
Octubre	31	1860	223,200.00
Noviembre	30	1800	216,000.00
Diciembre	31	1860	223,200.00
			<b>2,635,200.00</b>

\* Laboratorio se atiende todos los días, en promedio se atiende a 60 personas, aproximadamente un paciente gasta hasta 120 soles en exámenes de laboratorio.

Fuente: Trabajadora de la empresa

Elaboración: Propia

Pacientes todos los días		N° de pacientes	Consulta s/.
Rayos X		60	110
Enero	31	1860	204,600.00
Febrero	29	1740	191,400.00
Marzo	31	1860	204,600.00
Abril	30	1800	198,000.00
Mayo	31	1860	204,600.00
Junio	30	1800	198,000.00
Julio	31	1860	204,600.00
Agosto	31	1860	204,600.00
Septiembre	30	1800	198,000.00
Octubre	31	1860	204,600.00
Noviembre	30	1800	198,000.00
Diciembre	31	1860	204,600.00
			<b>2,415,600.00</b>

\*Rayos x se atiende todos los días, en promedio 60 personas por día; cada paciente tiene un gasto hasta 110 soles.

Fuente: Trabajadora de la empresa

Elaboración: Propia

Pacientes todos los días		N° de pacientes	Consulta s/.
<b>Tomografía</b>		<b>20</b>	<b>400</b>
Enero	31	620	248,000.00
Febrero	29	580	232,000.00
Marzo	31	620	248,000.00
Abril	30	600	240,000.00
Mayo	31	620	248,000.00
Junio	30	600	240,000.00
Julio	31	620	248,000.00
Agosto	31	620	248,000.00
Septiembre	30	600	240,000.00
Octubre	31	620	248,000.00
Noviembre	30	600	240,000.00
Diciembre	31	620	248,000.00
			<b>2,928,000.00</b>

\*Tomografía atiende todos los días en promedio atienden 20 personas; cada paciente gasta aproximadamente 400 soles en una tomografía

Fuente: Trabajadora de la empresa

Elaboración: Propia

<b>Pacientes 3 veces por semana</b>		<b>Consulta s/.</b>
<b>Servicio de ambulancia</b>		<b>150</b>
Enero	15	2,250.00
Febrero	12	1,800.00
Marzo	12	1,800.00
Abril	15	2,250.00
Mayo	12	1,800.00
Junio	15	2,250.00
Julio	15	2,250.00
Agosto	12	1,800.00
Septiembre	15	2,250.00
Octubre	15	2,250.00
Noviembre	12	1,800.00
Diciembre	15	2,250.00
		<b>24,750.00</b>

\*El servicio de ambulancia por semana tiene 3 traslados, cada uno tiene un costo aproximadamente de 150 soles.

Fuente: Trabajadora de la empresa

Elaboración: Propia

*Anexo 2: Resumen de resultados de la Matriz Peyea de la empresa Clínica La Luz*

		<b>Tasa de crecimiento</b>	<b>Participación en el mercado</b>
<b>ESTRELLA</b>	<b>Medicina Física</b>	-50.00	1.17
	<b>Neurología</b>	-50.00	1.16
	<b>Laboratorio</b>	-50.00	1.09
	<b>Rayos X</b>	-50.00	0.83
<b>VACA</b>	<b>Servicio de ambulancia</b>	-60.00	0.003
	<b>Pediatría</b>	-66.67	1.35
	<b>Medicina general</b>	-66.67	1.02
	<b>Cardiología</b>	-71.43	0.04
<b>PERRO</b>	<b>Tomografía</b>	-66.67	118.30

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Anexo 3: Matriz MCPE de la empresa Clínica La Luz

Factores Claves	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E17		E18		E19	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>Fortalezas</b>																																							
1.-Cuenta con 12 especialidades médicas	0.11	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
2.-Adecuada Infraestructura Organizacional para la toma	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3
3.- Es uno de los principales soportes tecnológicos de la	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	2	0.2
4.-Convenio con diferentes empresas y compañías de	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.2	3	0.2	3	0.2	1	0.1	3	0.2	2	0.1	1	0.1	3	0.2	2	0.1	3	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.1
5.-Cada area de salud cuenta con un numero suficiente	0.07	2	0.1	3	0.2	4	0.3	1	0.1	3	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.1	2	0.1	1	0.1	2	0.1	1	0.1	2	0.1	4	0.3	3	0.2	3	0.2	1	0.1	2	0.1	1	0.1
6.-Medicos altamente calificados.	0.08	3	0.2	4	0.3	4	0.3	3	0.2	4	0.3	4	0.3	3	0.2	2	0.2	3	0.2	2	0.2	3	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.3	4	0.3	4	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.2
<b>Oportunidades</b>																																							
1.-Una mayor tendencia por el cuidado de la salud.	0.11	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2
2.-Innovacion y tecnologia medica.	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4	0	0	4	0.8	1	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4	1	0.2	2	0.4	1	0.2
3.- Estabilidad economica del pais.	0.1	2	0.2	0	0	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1
4.-Convenio para estudiantes en ciencia de la Salud	0.06	3	0.2	0	0	3	0.2	2	0.1	1	0.1	4	0.2	3	0.2	1	0.1	0	0	2	0.1	3	0.2	1	0.1	3	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.1	1	0.1
5.-Incremento en los ingresos de la poblacion.	0.11	1	0.1	1	0.1	1	0.1	0	0	4	0.4	2	0.2	1	0.1	1	0.1	0	0	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
<b>Debilidades</b>																																							
1.-Retraso para asignación de citas con los especialistas.	0.12	2	0.2	1	0.1	3	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.5	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.5	0	0	3	0.4	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1
2.-Ineficiencia en la atencion por redes sociales.	0.11	3	0.3	0	0	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1	0	0	4	0.4	0	0	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
3.-Baja campaña publicitaria.	0.06	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.1	4	0.2	3	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.1	2	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
4.-No cuenta con una estrategia para mantener ni atraer	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2
5.-Mala administracion en otras sedes	0.1	3	0.3	0	0	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	0	0	3	0.3	0	0	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
<b>Amenazas</b>																																							
1.-Nuevas Clinicas .	0.09	0	0	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	0	0	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2.-Que el sector salud en el pais se consolide como	0.08	2	0.2	3	0.2	2	0.2	3	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3.-Escasez de profesionales medicos especializados.	0.13	3	0.4	1	0.1	2	0.3	1	0.1	3	0.4	4	0.5	2	0.3	1	0.1	3	0.4	2	0.3	3	0.4	1	0.1	3	0.4	4	0.5	4	0.5	4	0.5	1	0.1	3	0.4	3	0.4
4.-Coyuntura economica debido al Covid.	0.07	3	0.2	4	0.3	2	0.1	4	0.3	3	0.2	1	0.1	2	0.1	3	0.2	4	0.3	3	0.2	3	0.2	1	0.1	3	0.2	4	0.3	4	0.3	4	0.3	2	0.1	3	0.2	2	0.1
5.-Falta de espacio para ampliacion de la clinica.	0.05	3	0.2	1	0.1	0	0	2	0.1	3	0.2	0	0	1	0.1	1	0.1	3	0.2	1	0.1	3	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.2	2	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>		<b>5.4</b>		<b>4</b>		<b>5.6</b>		<b>4.6</b>		<b>6.2</b>		<b>5.3</b>		<b>4.6</b>		<b>4.3</b>		<b>3.3</b>		<b>4.4</b>		<b>5.3</b>		<b>3.4</b>		<b>5.3</b>		<b>5.8</b>		<b>5.7</b>		<b>5.8</b>		<b>2.8</b>		<b>4.1</b>		<b>3.9</b>

Elaboración: Propia

Fuente: Propia

## Leyenda

E1	Implementar charlas gratuitas para brindar información sobre los procedimientos médicos con nueva maquinaria médica.	FODA	FO
E2	Fortalecer y reflejar el correcto procedimiento del protocolo frente al covid-19.		FO
E3	Fortalecer la marca de la institución.		FO
E4	Fidelizar a los médicos y especialistas, así como también a los pacientes.		FO
E5	Implementar la especialidad de hematología para atraer nuevos afiliados ya que la clínica cuenta con soportes tecnológicos.		DO
E6	Conformar equipos de trabajo bien capacitados para ajustar los procesos administrativos		DO
E7	Realizar estrategias de promoción local para aumentar la publicidad y reconocimiento en el mercado.		DO
E8	Incorporar al sitio web evidencia de aceptación social por los pacientes para que más clientes se sumen a las consultas		DO
E9	Identificación de zonas aptas dentro de la clínica para que cada especialidad opere con los espacios óptimos.		FA
E10	Enfatizar más el funcionamiento de los canales de comunicación entre los departamentos de trabajo de la clínica, así la estructura organizacional será aún más sólida y armoniosa.		FA
E11	Lograr la incorporación total de la tecnología en la región (equipamiento médico), haciendo un buen uso de los recursos económicos, mejorando así la atención y el bienestar de todos los ciudadanos.		FA
E12	Modernizar los procesos administrativos de atención al paciente para generar un buen clima de atención.		DA
E13	Establecer estrategias publicitarias para fidelizar nuestros clientes, logrando generar el posicionamiento en el mercado		DA
E14	Incentivar y promover la obtención de certificados internacionales para que respalden la marca y la calidad del servicio.		DA
E15	Implementar más las especialidades de medicina física, neurología, laboratorio y rayos X, para potenciar al máximo dicha área de la empresa hasta lograr una alta participación en el mercado.	BCG	
E16	Dar realce a las especialidades con menos participación en el mercado mediante campañas de descuentos y publicidad.		
E17	Especialidades que no tengan mayor demanda, reducirles sus gastos.	PEYEA	
E18	Minimizar las inversiones lo mayor posible.		
E19	Control centralizado con el monitoreo en cada actividad a realizar.		

Elaboración: Propia

Fuente: Propia

Anexo 4: Imágenes referenciales de maquinaria medica

Electros estimuladores portátiles tens



Casco EEG 32 canales



Centrifugadora de laboratorio



Rayos X portátil

