



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SUEÑO SALUD

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL
GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN EN SALUD

MONICA JANET CAYCHO MENDOCILLA
NATHALIE ANNETTE GRACIAN TRONCOS
SARA LLACTAHUAMAN CUCHUÑAUPA

LIMA – PERÚ

2026

ASESOR

JOSE ALEJANDRO JOSAN AGUILAR

MBA/Mphil/PhD(c)

JURADO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

MG. JOSE LUIS GARCIA SAAVEDRA

PRESIDENTE

MG. PATRICIA PAREDES OJEDA

VOCAL

MG. GUILLERMO ANTONIO ALVA BURGA

SECRETARIO

DEDICATORIA.

A mi esposo y a mis hijos: Tavito, Ari y Alessita, por siempre apoyarme en cada aventura que emprendo. “El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que este se supere.”

A mi equipo de trabajo, por su flexibilidad y comprensión, permitiéndome equilibrar mis responsabilidades profesionales con mis compromisos académicos.

A Dios y a mis ángeles que desde el cielo me iluminan para seguir adelante con mis proyectos.

A mis pacientes, quienes han sido una fuente constante de inspiración y aprendizaje. Agradezco su confianza y la oportunidad de acompañarlos en su camino. Gracias por permitirme ser parte de sus vidas.

A Kelly y Joha, por la amistad que hemos forjado gracias al MBA.

A Nathy y Sara, con quienes he compartido el arduo trabajo en el desarrollo de esta tesis. Durante este tiempo, hemos fortalecido nuestra amistad y me han brindado su paciencia y comprensión. Con gratitud y cariño.

Mónica Caycho

Agradezco profundamente a Dios por su amor, por su fidelidad y por su fortaleza en cada etapa de mi vida. Él ha sido mi guía, mi refugio y mi provisión durante este camino.

A mi amada madre Lidia, mi mayor ejemplo de entrega, amor y perseverancia. Gracias por creer siempre en mí, por impulsarme a seguir adelante y por ser mi sostén incondicional en cada paso de mi vida. Tu apoyo, tus palabras y tu presencia han sido mi refugio y mi fuerza en todo tiempo.

A mi querida hermana Stef y a mi cuñado Fer, gracias por su cariño sincero, por su apoyo constante y por acompañarme siempre. Valoro profundamente la alegría genuina con la que celebran cada uno de mis logros como propios.

A mis dos bellos sobrinos, Stefano y Alessandro, quienes han sido una fuente constante de inspiración y motivación durante el desarrollo de esta tesis. Su alegría, su inocencia y sus sonrisas me recordaron siempre el verdadero propósito del esfuerzo.

Un agradecimiento especial y lleno de cariño a mis amigas Sara y Monica, por ser parte fundamental de esta tesis, gracias por su compromiso, dedicación y constancia. Su compañía hizo este proceso más llevadero, enriquecedor y significativo.

Finalmente, agradezco a Johanna y Kelly, con quienes compartí dos años de estudio en este MBA. Gracias por el compañerismo, el apoyo mutuo y la sincera amistad que se fue construyendo a lo largo de este proceso académico.

Nathalie Gracián

Este trabajo, fruto de tanto esfuerzo y persistencia, se lo dedico en primer lugar a Dios y a mis padres, Nemesio y Filiberta. Gracias al apoyo incondicional que me han brindado en diferentes formas a lo largo de mi vida, hoy puedo alcanzar un nuevo logro en mi vida académica. Su sacrificio y compromiso brindándome lo necesario a mis hermanos y a mí han sido trascendentales para que hoy pueda celebrar este logro junto a ellos y mis hermanos, Saúl y Abel. Hermanos, esto también es de ustedes; por estar ahí, por ayudarme incluso sin saberlo.

Agradezco a Dios por haberme guiado y permitido encontrarme con personas y amistades tan valiosas a lo largo del camino, por darme soporte emocional, por su presencia en cada momento bueno y malo, por quitarme y también por darme, por levantarme y agacharme cuando era necesario. Sin Él nada fue, es ni sería posible. Gracias, porque me amas sin condiciones, y hoy me permites alcanzar una meta más.

Finalmente, agradezco a mis compañeras Naty y Mónica por su esfuerzo y dedicación compartida en esta etapa. Gracias, por tolerar las presiones e insistencias y por lograr juntas hoy este momento académico tan importante para todas. Haber recorrido este camino juntas lo hace aún más valioso y significativo.

Sara Llactahuaman Cuchuñaua

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestros padres y a nuestro asesor José Alejandro Josan Aguilar, quien ha compartido generosamente conocimientos y consejos durante la elaboración de este plan estratégico para la empresa Sueño Salud. Su valiosa orientación ha sido fundamental para la realización de este documento, que aspiramos contribuya significativamente al avance del tratamiento y diagnóstico de la apnea del sueño en el país.

Asimismo, extendemos nuestra gratitud a los docentes que nos han brindado una base teórica y metodológica. Su apoyo ha sido esencial para estructurar un plan que no solo aborda las necesidades actuales del mercado, sino que también anticipa futuras tendencias y demandas en el mercado.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Trabajo de investigación Autofinanciado

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Los egresados:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	CAYCHO MENDOCILLA MONICA JANET
2.	GRACIAN TRONCOS NATHALIE ANNETTE
3.	LLACTAHUAMAN CUCHUÑAUPA SARA

Pertenecientes al programa de la **MBA EN GESTIÓN DE SALUD**, autores del trabajo titulado: **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SUEÑO SALUD**, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EN SALUD** bajo la modalidad de **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**.

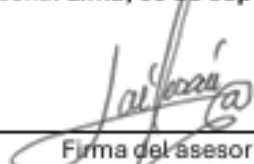
En calidad de docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	JOSAN AGUILAR JOSE ALEJANDRO	EPGVAC	ASESOR

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **12%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin*** (identificador de entrega: **3027636688**; fecha de entrega: **09-09-2026**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 09 de septiembre de 2026**


Firma del asesor
Nº DNI: 10062237
ORCID: 0000-0002-3788-8248

Firma del Co-asesor
Nº DNI:
ORCID:

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPITULO I: SITUACION GENERAL DE SUEÑO SALUD.....	1
1.1 EL MARCO TEÓRICO DEL DERECHO A LA SALUD: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES.....	2
<i>El pilar de la disponibilidad</i>	<i>2</i>
<i>El pilar de la accesibilidad</i>	<i>3</i>
<i>El pilar de la aceptabilidad.....</i>	<i>3</i>
<i>El pilar de la calidad</i>	<i>4</i>
1.2 EPIDEMIOLOGÍA Y FENOMENOLOGÍA DEL SÍNDROME DE APNEA OBSTRUCTIVA DEL SUEÑO (AOS).....	4
1.3 PREVALENCIA Y FACTORES DE RIESGO.....	5
1.4 COMORBILIDADES E IMPACTO SISTÉMICO.....	5
1.5 EL MODELO DE GESTIÓN DE SUEÑO SALUD: CADENA DE VALOR Y PROGRAMAS DE SERVICIO	6
<i>Estructura operativa y cadena de valor integral</i>	<i>6</i>
<i>Cartera de servicios y especialización.....</i>	<i>6</i>
1.6 MARCO REGULATORIO Y LEGAL DE LAS IPRESS EN EL PERÚ.....	7
<i>Registro y Categorización.....</i>	<i>7</i>
<i>Supervisión y Sanciones.....</i>	<i>7</i>
1.7 ASPECTOS TÉCNICOS DE LA VENTILACIÓN NO INVASIVA (VNI) Y OXIGENOTERAPIA	8
<i>Modalidades de soporte</i>	<i>8</i>
1.8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPETITIVIDAD EN SUEÑO SALUD.....	8
<i>Estrategia de precios y talento humano</i>	<i>8</i>
RESUMEN	8
CAPÍTULO II: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA.....	10
2.1 ANTECEDENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	10
2.2 VISIÓN INSTITUCIONAL.....	10
2.3 MISIÓN ORGANIZACIONAL.....	11
2.4 NÚCLEO AXIOLÓGICO: VALORES CORPORATIVOS	12
2.5 CÓDIGO DE ÉTICA Y NORMATIVA DE CONDUCTA.....	13
2.6 RESUMEN.....	13
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN EXTERNA.....	15
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO PESTE	15
3.1.1 <i>Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....</i>	<i>15</i>
3.1.2 <i>Fuerzas económicas y financieras (E)</i>	<i>16</i>
3.1.3 <i>Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....</i>	<i>17</i>
3.1.4 <i>Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....</i>	<i>17</i>
3.1.5 <i>Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....</i>	<i>17</i>
3.2 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	18
3.3 LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPETIDORES	19
3.3.1 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	<i>19</i>
3.3.2 <i>Poder de negociación de los compradores.....</i>	<i>19</i>
3.3.3 <i>Amenaza de sustitutos</i>	<i>19</i>
3.3.4 <i>Amenaza de sustitutos</i>	<i>20</i>
3.3.5 <i>Rivalidad de los competidores</i>	<i>20</i>
3.4 SUEÑO SALUD Y SUS REFERENTES.....	21
3.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	21
3.6 MATRIZ DEL PERFIL REFERENCIAL (MPR).....	23
3.7 RESUMEN.....	24
CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN INTERNA.....	26

4.1 ANÁLISIS INTERNO (AMOFHIT).....	26
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	26
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	28
4.1.3 Operaciones y logística (O).....	28
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F).....	29
4.1.5 Recursos humanos (H).....	29
4.1.6 Sistemas de información y comunicación (I).....	29
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	30
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	30
4.3 RESUMEN.....	31
CAPÍTULO V: INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	33
5.1 INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN.....	33
5.2 POTENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
5.2.1 Indicador Demográfico y Epidemiológico.....	34
5.2.2 Indicador Geográfico y Económico.....	35
5.2.3 Indicador Tecnológico.....	35
5.3 PRINCIPIOS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
5.3.1 Influencia de Terceras Partes.....	35
5.3.2 Lazos Pasados y Presentes.....	36
5.3.3 Contrabalance de Intereses y Conservación de Desafíos	36
5.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO (OLP).....	36
OLP 1: Excelencia en la Experiencia del Paciente.....	36
OLP 2: Liderazgo y Crecimiento de Mercado.....	37
OLP 3: Transformación Digital e Innovación.....	37
OLP 4: Estandarización de Calidad Internacional.....	37
OLP 5: Fidelización y Desarrollo del Talento Humano.....	37
5.5 RESUMEN DE LA ESTRATEGIA DE LARGO PLAZO	37
CAPÍTULO VI: EL PROCESO ESTRATÉGICO	39
6.1 MATRIZ FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS (FODA)	39
6.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)	40
6.3 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (MIE).....	41
6.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE).....	42
6.5 SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE ESTRATEGIAS: MATRICES DE RUMELT Y ÉTICA	43
6.5.1 Matriz de Rumelt.....	43
6.5.2 Matriz de Ética.....	44
6.6 ESTRATEGIAS RETENIDAS.....	45
6.7 RESUMEN DEL PROCESO ESTRATÉGICO.....	46
CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	47
7.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO (OCP).....	47
7.2 RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO	49
7.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES POR ESTRATEGIA	49
7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SOPORTE	50
7.5 MEDIOAMBIENTE, ECOLOGÍA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS)	51
7.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN.....	51
7.7 GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	51
7.8 RESUMEN DE LA IMPLEMENTACIÓN	52
CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	53
8.1 PERSPECTIVAS DE CONTROL	53
8.1.1 Perspectiva de Aprendizaje Interno	53
8.1.2 Perspectiva de Procesos.....	54
8.1.3 Perspectiva de Clientes.....	56
8.1.4 Perspectiva Financiera.....	57

8.2 TABLERO DE CONTROL BALANCEADO (<i>BALANCED SCORECARD</i>).....	57
8.3 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN	58
CAPÍTULO IX: COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	59
9.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA ORGANIZACIÓN	59
9.1.1 <i>Condiciones de los Factores</i>	59
9.1.2 <i>Condiciones de la Demanda</i>	59
9.1.3 <i>Industrias Relacionadas y de Apoyo</i>	60
9.1.4 <i>Estrategia, Estructura y Rivalidad</i>	60
9.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN	60
9.3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS POTENCIALES CLÚSTERES	61
9.4 RESUMEN DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL	62
CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
10.1 PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL	63
10.2 CONCLUSIONES.....	64
10.3 RECOMENDACIONES	66
10.4 FUTURO DE SUEÑO SALUD.....	68
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS	

Índice de Tablas

TABLA 1.....	4
TABLA 2.....	5
TABLA 3.....	16
TABLA 4:	18
TABLA 5.....	23
TABLA 6.....	24
TABLA 7.....	30
TABLA 8.....	34
TABLA 9.....	39
TABLA 10.....	43
TABLA 11	44
TABLA 12	47
TABLA 13	49
TABLA 14.....	50
TABLA 15.....	53
TABLA 16.....	55
TABLA 17.....	56
TABLA 18.....	57
TABLA 19.....	63

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1	41
ILUSTRACIÓN 2	42
ILUSTRACIÓN 3	42
ILUSTRACIÓN 4	58

RESUMEN

El presente trabajo de investigación desarrolla el planeamiento estratégico integral para la empresa Sueño Salud, organización especializada en el diagnóstico y tratamiento de la Apnea Obstructiva del Sueño (AOS) en el Perú. En un contexto donde la salud respiratoria se ha consolidado como un derecho fundamental —fundamentado en los pilares de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad de la Organización Mundial de la Salud (2023)—, el sector privado emerge como un actor crítico ante las brechas de cobertura del sistema público nacional (Ministerio de Salud, 1997).

El diagnóstico situacional, basado en el análisis del entorno PESTE y la evaluación interna AMOFHIT, evidencia que la AOS afecta a más de un millón de peruanos, representando un mercado con alta demanda insatisfecha. A pesar de los desafíos de inestabilidad política y volatilidad económica identificados por agencias como Fitch Ratings (2025), la organización posee una posición externa sólida (MEFE: 3.04). Su principal ventaja competitiva radica en un modelo de deshospitalización pionero, que traslada el diagnóstico especializado directamente al domicilio del paciente, garantizando mayor precisión clínica, ahorro de costos y humanización del servicio (Hospital a Domicilio, 2025).

El plan estratégico propone una postura agresiva orientada al crecimiento y la construcción del liderazgo sectorial. Los objetivos de largo plazo se centran en alcanzar un crecimiento anual del 20 % en el mercado privado y una satisfacción del cliente superior al 80 % (cNPS). Para sustentar este crecimiento, la hoja de ruta estratégica contempla la transformación digital mediante la implementación de Registros Médicos Electrónicos (EMR), la obtención de certificaciones internacionales de calidad (ISO 9001 e ISO 13485) y el fortalecimiento del talento humano a través de la creación de una escuela de entrenamiento especializada.

Finalmente, mediante la aplicación del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*), se asegura un monitoreo continuo del desempeño organizacional en sus cuatro perspectivas: aprendizaje, procesos, clientes y financiera. El análisis de competitividad bajo el Modelo del Diamante de Porter confirma que Sueño Salud posee las condiciones estructurales para consolidar un clúster de salud respiratoria eficiente. En conclusión, la ejecución del plan estratégico permitirá a la empresa no solo liderar el mercado andino hacia el año 2030, sino también contribuir significativamente al desarrollo socioeconómico del país mediante la mejora sistémica de la calidad de vida de sus ciudadanos.

Palabras clave: planeamiento estratégico; apnea obstructiva del sueño; atención domiciliaria; transformación digital; calidad en salud.

ABSTRACT

This research develops a comprehensive strategic plan for Sueño Salud, an organization specialized in the diagnosis and treatment of Obstructive Sleep Apnea (OSA) in Peru. Within a context where respiratory health has consolidated as a fundamental right—based on the World Health Organization's (2023) pillars of availability, accessibility, acceptability, and quality—the private sector emerges as a critical actor addressing coverage gaps in the national public system.

The situational diagnosis, based on PESTE environmental analysis and AMOFHIT internal evaluation, demonstrates that OSA affects more than one million Peruvians, representing a market with high unmet demand. Despite challenges of political instability and economic volatility identified by agencies such as Fitch Ratings (2025), the organization maintains a solid external position (EFE Matrix: 3.04). Its primary competitive advantage lies in a pioneering de-hospitalization model, which brings specialized diagnosis directly to the patient's home, ensuring greater clinical precision, cost savings, and humanization of service.

The strategic plan proposes an aggressive posture focused on growth and building sectoral leadership. Long-term objectives focus on achieving 20% annual growth in the private market and client satisfaction exceeding 80% (cNPS). To sustain this growth, the strategic roadmap contemplates digital transformation through the implementation of Electronic Medical Records (EMR), the attainment of international quality certifications (ISO 9001 and ISO 13485), and the strengthening of human talent through the creation of a specialized training school.

Finally, through the application of the Balanced Scorecard, continuous monitoring of organizational performance is ensured across its four perspectives: learning, processes, customers, and finance. Competitiveness analysis under Porter's Diamond Model confirms that Sueño Salud

possesses the structural conditions to consolidate an efficient respiratory health cluster. In conclusion, the execution of this strategic plan will allow the company not only to lead the Andean market by the year 2030 but also to contribute significantly to the country's socio-economic development through the systemic improvement of its citizens' quality of life.

Keywords: strategic planning; obstructive sleep apnea; home care; digital transformation; healthcare quality.

Capítulo I: Situación General de Sueño Salud

El derecho a la salud se ha consolidado como una piedra angular en la arquitectura de los derechos humanos a nivel global, fundamentado en una red compleja de tratados internacionales y disposiciones constitucionales que trascienden las fronteras nacionales. Este derecho no se limita a la mera ausencia de afecciones o enfermedades, sino que aspira al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental, un estado que permite a los individuos vivir con dignidad y participar activamente en la vida social y económica (Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 2000; Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1948). En el contexto peruano, esta prerrogativa se encuentra respaldada por la Ley General de Salud N° 26842 y el reconocimiento constitucional de la salud como un bien público que el Estado debe garantizar mediante políticas de promoción, protección y recuperación (Ministerio de Salud, 1997). Dentro de este marco normativo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha definido cuatro pilares esenciales, disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad, que actúan como parámetros de evaluación para determinar la efectividad de los sistemas sanitarios (Organización Mundial de la Salud, 2023). La interrelación de estos pilares es determinante para el bienestar de la población y el desarrollo socioeconómico sostenido, situando a la salud como una prioridad social de primer orden, equiparable a la estabilidad económica en la percepción ciudadana.

En este escenario, el abordaje de patologías específicas como el Síndrome de Apnea Obstructiva del Sueño (AOS) representa un desafío crítico para la salud pública contemporánea. La AOS es una enfermedad heterogénea caracterizada por episodios repetitivos de obstrucción de la vía aérea superior, lo que deriva en fragmentación del sueño, hipoxia intermitente y una serie de complicaciones cardiovasculares y metabólicas que incrementan la morbilidad y mortalidad de quienes la padecen (Jurado-Gámez et al., 2022). Ante la creciente prevalencia de esta condición y las

barreras estructurales que dificultan su diagnóstico oportuno en entornos hospitalarios tradicionales, surgen modelos de gestión especializados como el de la empresa Sueño Salud. Esta organización ha diseñado una cadena de valor integral orientada a la atención domiciliaria, facilitando el acceso a especialistas, tecnología de vanguardia y tratamientos personalizados en la comodidad del hogar del paciente (Hospital a Domicilio, 2025). El presente informe analiza la convergencia entre el marco teórico del derecho a la salud y la implementación práctica de servicios especializados en medicina del sueño, evaluando cómo este enfoque contribuye a cerrar las brechas de accesibilidad y calidad en el sistema de salud peruano.

1..1 El marco teórico del derecho a la salud: Los cuatro pilares fundamentales

La conceptualización moderna del derecho a la salud emana de la Observación General N° 14 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, la cual establece que el derecho a la salud comprende elementos esenciales y recíprocamente relacionados (CESCR, 2000). Estos componentes, conocidos como el marco AAAQ (por sus siglas en inglés: Availability, Accessibility, Acceptability, and Quality), constituyen la base sobre la cual se deben diseñar y ejecutar todas las políticas de salud pública y privada (OMS, 2023).

El pilar de la disponibilidad

La disponibilidad se refiere a la existencia de un número suficiente de establecimientos, bienes y servicios públicos de salud, así como programas de salud en funcionamiento dentro de un Estado (OMS, 2023; PAHO, 2023). En el ámbito de la medicina del sueño, esto implica no solo la presencia de unidades de diagnóstico, sino también la disponibilidad de insumos críticos como dispositivos de presión positiva continua (CPAP) y personal altamente capacitado (Jurado-Gámez et al., 2022). La suficiencia de estos recursos es una obligación inmediata en sus aspectos básicos,

aunque su expansión total puede estar sujeta al principio de realización progresiva según los recursos disponibles del Estado (CESCR, 2000).

El pilar de la accesibilidad

La accesibilidad es un concepto multidimensional que garantiza que los servicios de salud estén al alcance de todos, sin discriminación alguna. Se desglosa en cuatro dimensiones críticas (OMS, 2023):

1. No discriminación: Los servicios deben ser accesibles para todos los sectores de la población, especialmente los más vulnerables o marginados (CESCR, 2000).
2. Accesibilidad física: Los establecimientos y servicios deben estar a una distancia geográfica razonable, contemplando también el acceso para personas con discapacidad (OMS, 2023). El modelo de atención domiciliaria de Sueño Salud potencia esta dimensión al eliminar las barreras de desplazamiento para pacientes con movilidad reducida (Hospital a Domicilio, 2025).
3. Accesibilidad económica (asequibilidad): Los pagos por servicios de salud deben basarse en el principio de equidad, garantizando que sean asequibles para todos (OMS, 2023).
4. Acceso a la información: Incluye el derecho de los individuos a solicitar, recibir y difundir información sobre cuestiones de salud, garantizando la confidencialidad de los datos personales (MINSA, 1997).

El pilar de la aceptabilidad

Este pilar exige que todos los establecimientos, bienes y servicios de salud sean respetuosos con la ética médica y culturalmente apropiados (OMS, 2023). En la práctica, esto significa que los tratamientos deben considerar la cultura de cada región y ser sensibles a las

cuestiones de género (PAHO, 2023). La atención en el hogar permite un respeto intrínseco a la privacidad e intimidad del paciente (Eshe Formación, 2024).

El pilar de la calidad

Finalmente, los servicios de salud deben ser apropiados desde el punto de vista científico y médico, lo cual requiere personal capacitado y equipos en condiciones óptimas (OMS, 2023). La calidad no es un atributo estático, sino un proceso de mejora continua (PAHO, 2023).

Tabla 1

Dimensiones de Calidad y Criterios de Evaluación

Dimensión de Calidad	Criterios de Evaluación	Evidencia en el Sector
Competencia Técnica	Personal con especialización acreditada. ¹¹	Médicos especialistas y licenciadas capacitadas. ⁸
Infraestructura y Equipos	Equipos biomédicos con mantenimiento vigente. ¹⁴	Dispositivos CPAP y concentradores de última generación. ⁸
Seguridad del Paciente	Protocolos para evitar eventos adversos e infecciones. ¹²	Atención domiciliaria que reduce el riesgo de patógenos. ⁸
Resultados Clínicos	Mejora en indicadores de salud y calidad de vida. ⁷	Reducción del IAH y somnolencia diurna. ⁷

1.2 Epidemiología y fenomenología del Síndrome de Apnea Obstructiva del Sueño (AOS)

El Síndrome de Apnea Obstructiva del Sueño es una condición crónica de alta prevalencia que se caracteriza por el colapso recurrente de la faringe durante el sueño (Jurado-Gámez et al., 2022). La gravedad de la enfermedad se mide principalmente a través del Índice de Apnea-Hipopnea (IAH), el cual se calcula mediante la siguiente expresión matemática:

$$IAH = \frac{\sum(\text{Apneas} + \text{Hipopneas})}{\text{Tiempo total de sueño (horas)}}$$

La clasificación clínica convencional establece que un IAH entre 5 y 15 indica apnea leve; entre 15 y 30, apnea moderada; y un valor superior a 30 eventos por hora se define como apnea grave (Jurado-Gómez et al., 2022). Estudios realizados en poblaciones latinoamericanas sugieren que los pacientes con un IAH superior a 60 deben ser categorizados como casos de gravedad extrema debido al riesgo inminente de mortalidad (Jurcevic et al., 2020).

1.3 Prevalencia y factores de riesgo

A nivel mundial, la prevalencia de la AOS oscila entre el 3% y el 17%, dependiendo de la región y el sexo (Sociedad Colombiana de Cardiología, 2019). En hombres de mediana edad, la incidencia puede ser significativamente mayor (Jurado-Gómez et al., 2022). En el Perú, se ha observado que hasta un 35% de los pacientes derivados a unidades especializadas padecen de apnea severa (EsSalud, 2024).

Los principales factores de riesgo asociados a la AOS incluyen la obesidad, el género masculino y la anatomía de la vía aérea (SCC, 2019). Asimismo, el consumo de alcohol y el tabaquismo agravan la relajación muscular nocturna (RestPerú, 2024).

1.4 Comorbilidades e impacto sistémico

La AOS es un motor de enfermedades sistémicas agresivas. La hipoxia intermitente genera activación del sistema nervioso simpático, derivando en hipertensión arterial (HTA) resistente en el 50% de los casos graves (Jurado-Gómez et al., 2022).

Tabla 2

Comorbilidades e impacto sistémico

Comorbilidad	Riesgo Relativo / Prevalencia en AOS	Mecanismo Fisiopatológico
Insuficiencia Cardíaca	Aumento de 2.38 veces en la probabilidad	Aumento de la precarga y poscarga.

Ictus / ACV	Riesgo 2 a 3 veces mayor.	Disfunción endotelial por hipoxia.
Depresión	Riesgo duplicado, especialmente en mujeres.	Fragmentación del sueño y alteraciones neuroquímicas.
Accidentes de Tráfico	Riesgo 3 a 6 veces mayor.	Excesiva somnolencia diurna.

1.5 El modelo de gestión de Sueño Salud: Cadena de valor y programas de servicio

Sueño Salud ha desarrollado un modelo de negocio que responde a las carencias de accesibilidad en el sistema tradicional. Al centrarse en la atención domiciliaria, la empresa elimina las barreras físicas y el estrés de la hospitalización convencional (Hospital a Domicilio, 2025; Clínica Internacional, 2024).

Estructura operativa y cadena de valor integral

La cadena de valor abarca todas las etapas necesarias para la resolución de los trastornos respiratorios del sueño (Porter, como se citó en Semanticscholar, 2024). Este enfoque de "ciclo completo" garantiza mejores resultados clínicos:

1. Diagnóstico Especializado: Evaluación de médicos especialistas y procedimientos diagnósticos realizados por licenciadas en el domicilio (Hospital a Domicilio, 2025).
2. Tratamiento Personalizado: Terapia basada en higiene del sueño o dispositivos de asistencia respiratoria (Jurado-Gámez et al., 2022).
3. Suministro de Equipamiento: Venta y renta de equipos tecnológicos certificados (Sueño Salud, s.f.).
4. Seguimiento y Soporte Técnico: Monitoreo continuo y mantenimiento de equipos (Eshe Formación, 2024).

Cartera de servicios y especialización

La empresa gestiona cuatro programas principales:

1. **Diagnóstico y tratamiento de la apnea del sueño:** Núcleo del negocio (70% de la rentabilidad).
2. **Programa de oxigenoterapia:** Suministro de concentradores de oxígeno (Hospital a Domicilio, 2025).
3. **Soporte respiratorio con alto flujo domiciliario:** Terapia que suministra oxígeno calentado y humidificado (ResMed, 2024).
4. **Soporte ventilatorio con ventiladores no invasivos (VNI):** Utilizado en patologías crónicas como EPOC avanzada (Asociación de Neumólogos del Sur [Neumosur], 2021).

1.6 Marco regulatorio y legal de las IPRESS en el Perú

Para operar legalmente, entidades como Sueño Salud deben constituirse como Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) (SUSALUD, 2025).

Registro y Categorización

Toda IPRESS debe estar inscrita en el Registro Nacional de IPRESS (RENIPRESS) (SUSALUD, 2025). El proceso de categorización se basa en la Norma Técnica de Salud NTS N° 021-MINSA/DGSP-V.03 (MINSA, 2011). La categorización debe renovarse cada tres años para asegurar la calidad de los servicios (MINSA, 2023).

Supervisión y Sanciones

SUSALUD ejerce una función sancionadora basada en el Decreto Supremo N° 031-2014-SA (SUSALUD, 2014). Las infracciones muy graves pueden conllevar multas de hasta 500 UIT o el cierre definitivo (SUSALUD, 2014). Asimismo, se exige contar con una Plataforma de Atención al Usuario (PAUS) y un Libro de Reclamaciones en Salud (SUSALUD, 2015).

1.7 Aspectos técnicos de la Ventilación No Invasiva (VNI) y Oxigenoterapia

La Ventilación No Invasiva (VNI) es cualquier soporte ventilatorio que no requiere intubación endotraqueal (Neumosur, 2021 ²⁵).

Modalidades de soporte

CPAP (Presión Positiva Continua). Mantiene una presión constante para evitar el colapso de la vía aérea (Jurado-Gómez et al., 2022).

BiPAP (Presión Binivel). Alterna entre dos niveles de presión (IPAP y EPAP) para mejorar la ventilación (Neumosur, 2021).

Terapia de Alto Flujo (HFT). Entrega flujos de aire calentado (31-37 °C) y humidificado al 100% (ResMed, 2024).

Los parámetros críticos como la IPAP se inician habitualmente entre 8-12 cm H₂O mientras que la FiO₂ se ajusta para mantener una saturación capilar superior al 90% (Neumosur, 2021).

1.8 Análisis estratégico de la competitividad en Sueño Salud

La convergencia entre una fijación de precios competitiva y la especialización del recurso humano constituye la principal ventaja de la empresa (Sueño Salud, s.f.).

Estrategia de precios y talento humano

La oferta de renta de equipos permite que el pilar de accesibilidad económica se cumpla de manera efectiva (OMS, 2023; Hospital a Domicilio, 2025). La inversión en capacitación continua del personal técnico y licenciadas asegura una calidad asistencial superior (Neumosur, 2021; Eshe Formación, 2024).

Resumen

El modelo de Sueño Salud integra los cuatro pilares del derecho a la salud de la OMS al ofrecer servicios disponibles en el domicilio, accesibles físicamente, aceptables culturalmente y

de alta calidad técnica. La promoción de la salud respiratoria a través de modelos innovadores es el camino más eficaz para mejorar el bienestar socioeconómico del país.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes del Direccionamiento Estratégico

El planeamiento estratégico en las organizaciones de salud contemporáneas trasciende la mera gestión administrativa para convertirse en un mecanismo de alineación entre la identidad corporativa y la garantía de derechos fundamentales. En este capítulo, se describe la estructura axiológica y estratégica de Sueño Salud, una entidad dedicada a la prestación de servicios especializados en medicina del sueño de carácter privado. El direccionamiento estratégico de la organización se fundamenta en una misión y visión redefinidas, las cuales sitúan al paciente como el eje central de la operación, integrando códigos de ética y valores que aseguran la sostenibilidad y la legitimidad institucional en el tiempo (Porter, como se citó en Semantic Scholar, 2024).

La diversidad de actores involucrados en la cadena de servicios de salud demanda un plan estratégico robusto que permita superar desafíos logísticos y clínicos, garantizando que el objetivo primordial, el bienestar del paciente, se alcance mediante estándares de calidad y ética profesional. Este marco de referencia es esencial para operativizar los pilares de aceptabilidad y calidad definidos por los marcos internacionales (Organización Mundial de la Salud, 2023).

2.2 Visión Institucional

La visión de Sueño Salud proyecta su posicionamiento como una organización líder y centro de referencia nacional en el diagnóstico y tratamiento de la Apnea Obstructiva del Sueño (AOS). La aspiración institucional se sustenta en los siguientes ejes estratégicos:

- **Vanguardia Tecnológica:** Integración continua de avances científicos y dispositivos biomédicos de última generación para mejorar la precisión diagnóstica (Hospital a Domicilio, 2025).

- **Desarrollo del Potencial Humano:** Inversión en el crecimiento y especialización del personal asistencial y administrativo como factor diferenciador de calidad (OMS, 2023).

La visión de Sueño Salud proyecta su posicionamiento como una organización líder y centro de referencia nacional en el diagnóstico y tratamiento de la Apnea Obstructiva del Sueño (AOS). La aspiración institucional se sustenta en los siguientes ejes estratégicos:

- **Vanguardia Tecnológica:** Integración continua de avances científicos y dispositivos biomédicos de última generación para mejorar la precisión diagnóstica (Hospital a Domicilio, 2025).
- **Desarrollo del Potencial Humano:** Inversión en el crecimiento y especialización del personal asistencial y administrativo como factor diferenciador de calidad (OMS, 2023).
- **Impacto en Salud Pública:** Contribución significativa a la mejora de la calidad de vida y la salud de sus clientes, reduciendo las complicaciones asociadas a los trastornos del sueño (Jurado-Gámez et al., 2022).

2.3 Misión Organizacional

Sueño Salud se define como una empresa pionera en el mercado peruano, dedicada a la implementación de un modelo de atención especializada en el hogar para el diagnóstico y tratamiento de la apnea del sueño. Su misión se orienta a cerrar las brechas de accesibilidad física y económica, acercando el soporte clínico y la tecnología directamente al domicilio del paciente (Hospital a Domicilio, 2025).

La organización se compromete a ofrecer soluciones integrales que no solo atiendan la sintomatología clínica, sino que mejoren de manera holística la calidad de vida de los usuarios.

Este compromiso se basa en la fuerza de su capital humano y en un espíritu de servicio que asume la responsabilidad de alcanzar objetivos de salud medibles y eficaces, alineados con la normativa de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) en el Perú (Superintendencia Nacional de Salud, 2025).

2.4 Núcleo Axiológico: Valores Corporativos

Los valores institucionales de Sueño Salud constituyen la base de su cultura organizacional y guían la conducta de todos sus integrantes. Estos se presentan a continuación como elementos fundamentales para la creación de valor en el servicio (UPS, 2013):

1. **Respeto:** Ejercicio de la empatía hacia trabajadores y pacientes, reconociendo su dignidad y situaciones particulares como una prioridad absoluta.
2. **Vocación de Servicio:** Orientación constante a garantizar la satisfacción del paciente, quien constituye la razón de ser de la entidad.
3. **Compromiso:** Enfoque persistente hacia el logro del objetivo de mejorar la salud del sueño en la población atendida.
4. **Responsabilidad:** Cumplimiento riguroso de las obligaciones contraídas con el paciente y el sistema de salud (Ley N° 26842 ⁹).
5. **Bienestar Integral del Trabajador:** Promoción de un entorno laboral saludable y motivador que impulse el desarrollo profesional.
6. **Calidad:** Búsqueda de la excelencia técnica y percibida, superando las expectativas del cliente y fomentando su fidelización (OMS, 2023 ¹⁰).
7. **Integridad:** Conducta fundamentada en la entereza moral, la rectitud y la honradez en el comportamiento cotidiano.

8. **Transparencia:** Comunicación clara y precisa de los objetivos institucionales y las características de los servicios ofrecidos (SUSALUD, 2015 ⁷).
9. **Creatividad e Innovación:** Disposición para generar ideas disruptivas que permitan solucionar adversidades y optimizar los procesos de atención.
10. **Honradez:** Fomento de un ambiente de confianza mutua basado en el respeto y la sinceridad entre el personal y los pacientes.

2.5 Código de Ética y Normativa de Conducta

Para Sueño Salud, el código de ética representa el estándar normativo que rige el comportamiento de la compañía ante sus grupos de interés, incluyendo accionistas, clientes, proveedores y autoridades regulatorias (SUSALUD, 2015). Este código establece principios que garantizan una gestión transparente y responsable de los recursos, así como mecanismos de reporte ante conductas que contravengan las políticas corporativas.

Los pilares éticos de la organización se resumen en:

- **Dignidad Humana:** Trato inclusivo y diverso, libre de cualquier forma de discriminación, respetando la identidad y cultura del paciente (ONU, 1948).
- **Honestidad e Integridad:** Actuación transparente en todas las comunicaciones y cumplimiento irrestricto de las promesas de valor.
- **Responsabilidad de Gestión:** Protección de los intereses de los trabajadores y mantenimiento de una administración eficiente que asegure la continuidad del cuidado (Eshe Formación, 2024).

2.6 Resumen

Todo proceso de planeamiento estratégico robusto debe articular una visión y misión que se sustenten en valores compartidos, los cuales dictan el enfoque de manejo empresarial. Mientras

que la visión expresa el estado futuro deseado y se mide mediante indicadores de gestión, la misión impulsa las capacidades operativas diarias (UPS, 2013). En Sueño Salud, esta tríada (misión, visión y valores) actúa como el motor que permite cumplir con las responsabilidades como proveedores de servicios de salud, asegurando que cada intervención en el domicilio del paciente sea un reflejo de la excelencia y la ética profesional.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación del entorno externo es una fase crítica del planeamiento estratégico, ya que permite identificar las fuerzas macroambientales y competitivas que configuran las oportunidades y amenazas para la organización. El presente análisis utiliza el marco PESTE y las fuerzas competitivas de Porter para determinar la viabilidad operativa de Sueño Salud en el mercado peruano.

3.1 Análisis del entorno PESTE

El análisis de las variables del entorno busca identificar los factores que impactan la sostenibilidad del sector salud, permitiendo a la organización mitigar riesgos y capitalizar coyunturas favorables.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Durante el periodo 2022-2024, el Perú ha experimentado una persistente inestabilidad política, caracterizada por desafíos en la gobernabilidad y una limitada ejecución de políticas públicas (Fitch Ratings, 2022). Este escenario ha generado incertidumbre en la inversión privada, especialmente en sectores que requieren estabilidad regulatoria para operaciones a largo plazo. No obstante, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) proyecta una recuperación económica del 3.4 % para el año 2026, impulsada por la normalización climática y el gasto privado en sectores no primarios (BCRP, 2025).

En el ámbito regulatorio, la supervisión de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) establece estándares estrictos para la importación de tecnología médica. Sueño Salud cuenta con una autorización de nivel 4, lo que le permite importar equipos de soporte ventilatorio y diagnóstico, otorgándole una ventaja competitiva frente a entidades que

dependen de terceros (DIGEMID, 2022). El cumplimiento de estas normas es esencial para garantizar la seguridad del paciente en tratamientos de alta complejidad.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La Apnea Obstructiva del Sueño (AOS) se ha consolidado como un desafío de salud pública global, afectando a aproximadamente 1,000 millones de personas (Noriega-Aguirre et al., 2024). El impacto económico es sustancial; se estima que el costo anual por complicaciones no tratadas de la AOS asciende a aproximadamente 153,477 dólares por paciente (Noriega-Aguirre et al., 2024). En Latinoamérica, la prevalencia varía significativamente, alcanzando el 33 % en Brasil y el 10 % en México (Revista Respirar, 2023).

Tabla 3

Cobertura de Diagnóstico y Prevalencia de AOS en Países Seleccionados

País	Prevalencia Estimada	Cobertura Seguro Privado
Brasil	33 %	Parcial
México	10 %	Limitada
Perú	28 %	Muy Limitada
Colombia	19 %	Amplia

Nota. Adaptado de Noriega-Aguirre et al. (2024).

La literatura sugiere que la transición de la polisomnografía convencional hacia la poligrafía respiratoria domiciliaria podría reducir los costos diagnósticos en un 70 %, permitiendo una mayor asignación de recursos hacia el tratamiento con CPAP (Noriega-Aguirre et al., 2024).

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En la sociedad peruana, la cultura previsional y de aseguramiento es limitada, concentrándose principalmente en segmentos de alto poder adquisitivo y grandes empresas corporativas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala la necesidad de políticas inclusivas para sensibilizar a la población sobre la importancia del seguro de salud (OCDE, 2018). Simultáneamente, el aumento de enfermedades crónicas asociadas al estilo de vida ha incrementado la demanda de servicios especializados, representando una oportunidad para modelos que faciliten el acceso al diagnóstico temprano fuera del entorno hospitalario (Jurado-Gámez et al., 2022 ²).

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La velocidad de obsolescencia de los equipos biomédicos exige una actualización técnica constante. Los avances en microelectrónica han permitido el desarrollo de dispositivos portátiles (Holter) con almacenamiento en tarjetas SD y baterías internas recargables, optimizando la logística de la medicina domiciliaria y reduciendo el impacto ambiental por desechos de baterías (Martínez et al., 2022). En términos de capital humano, el Perú presenta una brecha frente a países líderes; mientras que naciones como Austria cuentan con 5.2 médicos por cada 1,000 habitantes, el sistema peruano enfrenta desafíos para cubrir la demanda de especialistas en neumología y medicina del sueño (OPS, 2018).

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La gestión de residuos sólidos hospitalarios está regulada por la Norma Ministerial N.º 217-2004/MINSA, la cual dicta directrices para el manejo de desechos orgánicos e inorgánicos (Ministerio de Salud, 2004). Sueño Salud implementa protocolos de bioseguridad que incluyen la disposición final responsable de cánulas y consumibles de uso personal, mitigando el riesgo

biológico y cumpliendo con los estándares de sostenibilidad ambiental exigidos por la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD, 2024 [Prompt]).

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE permite cuantificar el impacto de las variables externas en la estrategia de la organización.

Tabla 4:

Matriz de Evaluación de Factores Externos para Sueño Salud

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Inexistencia de competencia domiciliaria.	0.19	4	0.76
2. Poca competencia especializada	0.18	4	0.72
3. Crecimiento del mercado AOS	0.14	3	0.42
4. Costos menores vs. clínicas privadas	0.11	4	0.44
Amenazas			
1. Incremento de costos por tipo de cambio	0.09	2	0.18
2. Retrasos en importación de equipos	0.15	1	0.15
3. Desinformación sobre la AOS	0.09	2	0.18

4. Inestabilidad sociopolítica	0.08	2	0.16
Total	1.00		3.04

Nota. Valoración: 4 = Respuesta superior, 1 = Respuesta pobre

El valor ponderado de 3.04 indica que Sueño Salud posee una posición externa sólida, aprovechando eficazmente las oportunidades del mercado y manteniendo estrategias de mitigación frente a las amenazas del entorno.

3.3 La organización y sus competidores

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Sueño Salud opera con una red mixta de proveedores. Los fabricantes internacionales (como ResMed y Philips) poseen un poder de negociación elevado debido a la alta especialización de sus equipos, los cuales no están sujetos a negociación de precios por volumen (Porter, 2008). No obstante, la empresa mitiga esta dependencia mediante proveedores locales para insumos menores, asegurando la continuidad del servicio.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los pacientes han adquirido un mayor poder de negociación debido a la facilidad de acceso a información comparativa. Si bien buscan calidad clínica, la elasticidad del precio es un factor determinante. Por otro lado, las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) ejercen un poder de mercado significativo, imponiendo tarifas y condiciones de cobertura que limitan los márgenes de las clínicas especializadas (Noriega-Aguirre et al., 2024).

3.3.3 Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos se concentra en dispositivos antirronquidos de bajo costo que, aunque no resuelven la fisiopatología de la AOS, son percibidos como soluciones simples por el consumidor (Aristizábal-Hoyos et al., 2021).

3.3.4 Amenaza de sustitutos

En cuanto a nuevos entrantes, tras la pandemia se ha observado un incremento de clínicas que han diversificado sus servicios hacia la medicina del sueño, pasando de 3 a 7 competidores directos en Lima Metropolitana (Torracchi Carrasco et al., 2020).

3.3.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores de Sueño Salud se divide en dos categorías principales: diagnóstico y tratamiento de la apnea del sueño.

En el ámbito del diagnóstico, las principales instituciones que disponen de laboratorios de sueño y realizan pruebas cardiorrespiratorias incluyen la Clínica San Felipe, la Clínica Angloamericana, la Clínica Delgado, la Clínica Internacional, el Instituto Peruano de Ciencias Neurológicas, CIMEDIC y el Hospital Loayza. Estas instituciones ofrecen estudios como polisomnografías y estudios cardiorrespiratorios, que permiten identificar diferentes trastornos del sueño, incluida la apnea. La Clínica San Felipe destaca particularmente por sus alianzas estratégicas con compañías aseguradoras, lo que facilita a los pacientes el acceso a diagnósticos especializados.

En cuanto al tratamiento, los principales competidores de Sueño Salud incluyen Sin Ronquidos Perú y distribuidores autorizados como ResMed y Philips Respironics. Estas empresas ofrecen dispositivos de presión positiva continua (CPAP) y accesorios para la ventilación no invasiva. Sin Ronquidos Perú, por ejemplo, se especializa en soluciones para la apnea del sueño y el ronquido, combinando dispositivos terapéuticos con servicios de asesoramiento personalizado. Mientras, ResMed y Philips proporcionan tecnología y máscaras adaptadas a diferentes necesidades de los pacientes, que también están disponibles en puntos de venta especializados en Lima y otras ciudades del país.

Este mercado destaca por la variedad de enfoques en los tratamientos, así como por la creciente disponibilidad de tecnologías innovadoras y soporte técnico.

3.4 Sueño Salud y sus referentes

A nivel local, instituciones como Hypnos Instituto del Sueño y CENTRESS (Clínica Angloamericana) son referentes por su trayectoria y producción científica (Clínica Angloamericana, 2024 [Clínica Angloamericana]). Internacionalmente, la American Academy of Sleep Medicine (AASM) y la Mayo Clinic dictan las pautas de excelencia clínica que Sueño Salud busca emular a través de su modelo de diagnóstico domiciliario, el cual se diferencia por recrear las condiciones reales de descanso del paciente.

3.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo en el contexto de los servicios de medicina del sueño en Lima, Perú, identifica 10 factores clave de éxito. De acuerdo con esta evaluación, la Clínica San Felipe obtiene el puntaje más alto, destacándose en aspectos como el uso de tecnología de última generación, una infraestructura apropiada y espacios diseñados para la comodidad de los pacientes.

La matriz competitiva presentada permite evaluar a ocho instituciones del sector salud en Perú, considerando diez Factores Claves de Éxito (FCE) con diferentes niveles de importancia. Esta herramienta evidencia las fortalezas y debilidades relativas de cada institución, permitiendo identificar quién lidera el mercado y qué áreas estratégicas requieren atención.

Al analizar los resultados, se observa que Clínica San Felipe se posiciona como líder del sector con un puntaje ponderado de 3.66, seguida muy de cerca por la Clínica Angloamericana, que alcanza 3.56 puntos. Ambas clínicas privadas destacan por su fuerte reputación, alta calidad del servicio, infraestructura moderna y solidez financiera. Estas variables, además de su ecuación de valor favorable, les otorgan una ventaja competitiva considerable frente a los demás actores.

En un segundo grupo competitivo se ubican Sueño Salud (3.09) y Clínica Ricardo Palma (3.07), instituciones que, si bien no lideran, muestran un posicionamiento relevante. En el caso de Sueño Salud, la organización obtiene una puntuación destacada en factores como calidad del servicio, accesibilidad, y uso de tecnología, lo que refleja una propuesta moderna, inclusiva y tecnológicamente avanzada. No obstante, su puntaje más bajo en factores como el prestigio institucional, la infraestructura y la fortaleza financiera evidencian áreas de mejora que podrían estar limitando su consolidación entre las clínicas top del país.

En una posición más rezagada, se encuentran instituciones como la Clínica Internacional (2.41), el Hospital Loayza (2.09), el Instituto Peruano de Ciencias Neurológicas (2.02) y la Clínica Stella Maris (2.01). Estas organizaciones enfrentan desafíos significativos en términos de infraestructura, modernización, prestigio y ecuación de valor. Sin embargo, muchas de ellas, especialmente las instituciones públicas o especializadas, cumplen funciones importantes en el sistema de salud, especialmente en términos de cobertura a poblaciones vulnerables o tratamiento de especialidades complejas, por lo que su propuesta de valor podría no estar orientada únicamente a la competencia de mercado.

En resumen, el análisis revela un entorno de alta competencia en el que algunas clínicas privadas han logrado consolidar su liderazgo gracias a una combinación estratégica de calidad, prestigio, tecnología y solidez financiera. Sueño Salud, aunque aún no forma parte del grupo líder, posee atributos valiosos y un posicionamiento competitivo sólido que podrían potenciarse con inversiones dirigidas al fortalecimiento institucional, la mejora de la infraestructura física y la generación de confianza de marca.

Tabla 5*Matriz de Perfil Competitivo de Sueño Salud y Principales Competidores*

Factores Clave de Éxito		Peso	Sueño Salud	Clínica Felipe	San C.Angloamericana
Calidad del servicio		0.25	4 (1.00)	4 (1.00)	4 (1.00)
Tecnología médica		0.25	4 (1.00)	4 (1.00)	4 (1.00)
Prestigio		0.15	2 (0.30)	4 (0.60)	4 (0.60)
Accesibilidad		0.20	4 (0.80)	3 (0.60)	2 (0.40)
Fortaleza financiera		0.15	2 (0.30)	4 (0.60)	4 (0.60)
Puntaje Total		1.00	3.40	3.80	3.60

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 1 = Debilidad mayor. Elaboración propia.

3.6 Matriz del Perfil Referencial (MPR)

En el perfil referencial, los centros de sueño de América Latina, particularmente en Colombia y Chile, se posicionan como los principales referentes debido a sus avances en tecnología, calidad del servicio y modelos de atención interdisciplinaria.

La Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), a través de su centro médico UC CHRISTUS, aborda el estudio y tratamiento de la apnea del sueño mediante su Centro del Sueño. Este centro ofrece diagnósticos especializados, como la polisomnografía y dispone de un equipo multidisciplinario de especialistas para el manejo integral de esta condición. Además, la universidad imparte cursos y diplomados dirigidos a profesionales de la salud en medicina del sueño y trastornos respiratorios, entre ellos la apnea del sueño. Por su parte, la Fundación Neumológica de Colombia brinda servicios especializados para la atención de trastornos del sueño y respiratorios, incluyendo el estudio y tratamiento de la apnea.

En cuanto a los costos, se observa una amplia variabilidad en las tarifas ofrecidas por las diferentes instituciones. El Hospital Loayza ofrece los precios más accesibles, lo que lo hace una opción competitiva para segmentos económicos más amplios. En contraste, la Clínica Angloamericana se posiciona con las tarifas más altas.

Esta dinámica de precios, calidad y servicios tecnológicos configura un panorama diverso y competitivo para la medicina del sueño.

Tabla 6

Matriz de Perfil Referentes

Factores Clave de Éxito		Peso	Sueño Salud	Fundación Colombia	Catolica de Chile
Calidad del servicio		0.25	4 (1.00)	4 (1.00)	4 (1.00)
Tecnología médica		0.25	4 (1.00)	4 (1.00)	4 (1.00)
Prestigio		0.15	2 (0.30)	4 (0.60)	4 (0.60)
Accesibilidad		0.20	4 (0.80)	4 (0.80)	3 (0.60)
Fortaleza financiera		0.15	2 (0.30)	4 (0.60)	4 (0.60)
Puntaje Total		1.00	3.40	4.00	3.80

3.7 Resumen

El análisis externo revela un mercado con alto potencial de crecimiento pero condicionado por barreras económicas y regulatorias. Sueño Salud se posiciona como una opción disruptiva gracias a su enfoque domiciliario, lo que le permite liderar en el factor de accesibilidad. Sin embargo, debe fortalecer su prestigio institucional y solidez financiera para competir con las clínicas líderes de Lima. La adopción de tecnologías portátiles y la optimización de costos

diagnósticos son las palancas estratégicas que permitirán a la empresa consolidarse en un entorno empresarial dinámico.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna constituye un proceso analítico fundamental para determinar las capacidades distintivas y las limitaciones operativas de una organización. Para el caso de Sueño Salud, este diagnóstico se estructura bajo el modelo AMOFHIT, el cual permite auditar las áreas funcionales de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología.

4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Organización del sector y posicionamiento institucional. En la última década, la Medicina del Sueño en el Perú ha experimentado una evolución significativa, con la creación de centros especializados en los principales núcleos urbanos como Lima, Arequipa y Trujillo. No obstante, persiste una brecha crítica en la accesibilidad geográfica y una baja conciencia pública sobre la gravedad de los trastornos del sueño, lo que deriva en un infradiagnóstico generalizado (Noriega-Aguirre et al., 2024). Mientras que instituciones estatales como el Hospital Nacional Arzobispo Loayza y el Hospital Sabogal de EsSalud reportan que hasta un 35 % de sus pacientes presentan apnea severa, el acceso a estas unidades suele verse limitado por tiempos de espera prolongados (EsSalud, 2024).

Por otro lado, en el sector privado, varias clínicas y centros médicos reconocidos han establecido laboratorios de sueño para atender la creciente demanda de servicios en este campo. Entre estas instituciones se encuentran la Clínica San Felipe, la Clínica Angloamericana, la Clínica Internacional (a través de terceros), la Clínica Delgado, la Clínica Auna, la Clínica Padre Luis Tezza (también a través de terceros), la Clínica Ricardo Palma y el Centro de Investigación Médica (CIMEDIC).

A pesar de estos desafíos y disparidades en el acceso a la atención especializada en Medicina del Sueño, el crecimiento y la expansión de los servicios y la investigación en este campo son indicativos de un mayor reconocimiento de la importancia de la salud del sueño y el compromiso de mejorar la calidad de vida de los peruanos a través de una atención integral y especializada.

En este contexto, Sueño Salud se posiciona como una organización pionera al implementar un modelo de diagnóstico de apnea del sueño estrictamente domiciliario. Este enfoque disruptivo elimina las barreras de hospitalización tradicional, permitiendo que el paciente sea evaluado en su entorno habitual, lo que incrementa la validez ecológica del estudio (Eshe Formación, 2024).

Estructura y Dirección. La organización presenta una estructura jerárquica orientada a la eficiencia operativa, encabezada por una Gerencia General que coordina las áreas de Dirección Técnica de Almacén, Coordinación Clínica, Área Comercial y Soporte Administrativo. Este diseño busca garantizar que los flujos de insumos y la atención personalizada converjan de manera fluida (UPS, 2013).

Responsabilidad Social y Sostenibilidad. El compromiso ético de la organización se manifiesta en la gestión responsable de residuos bio-contaminados y electrónicos, cumpliendo con la Norma Técnica N.º 217-2004/MINSA (Ministerio de Salud, 2004). Una estrategia destacada es la adquisición de equipamiento de última generación que prescinde de baterías externas desechables, utilizando en su lugar sistemas recargables de alta eficiencia. Esta iniciativa no solo reduce la huella ecológica y la generación de residuos electrónicos, sino que optimiza los costos operativos y mejora la seguridad del paciente (Organización Mundial de la Salud, 2023).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La propuesta de valor de Sueño Salud se sustenta en la conveniencia y la humanización de la asistencia. La atención domiciliaria actúa como su principal ventaja competitiva y herramienta de posicionamiento, generando un efecto de recomendación orgánica entre los usuarios (Hospital a Domicilio, 2025).

- **Producto:** Cartera integral que incluye diagnóstico de AOS, ventilación no invasiva (VNI), oxigenoterapia y soporte de alto flujo (ResMed, 2024).
- **Precio:** Se fundamenta en una estrategia de valor agregado, donde el costo del servicio compensa la eliminación de gastos de internamiento y traslados (Clínica Internacional, 2024).
- **Promoción:** Basada en alianzas estratégicas con especialistas (neumólogos, cardiólogos y otorrinolaringólogos) y programas de educación continua en instituciones de salud. Sin embargo, se identifica como una debilidad crítica la ausencia de un equipo de marketing dedicado, lo que restringe el alcance potencial de la marca en el entorno digital.

4.1.3 Operaciones y logística (O)

Registrada bajo el régimen MYPE (Decreto Supremo N° 008-2008-TR), la organización gestiona su logística mediante la negociación de precios corporativos directamente con fabricantes internacionales, asegurando la calidad de los dispositivos médicos importados (DIGEMID, 2022).

A pesar de la solidez técnica, se identifican cuellos de botella en la programación de pacientes, lo que impacta la experiencia del usuario. Asimismo, la falta de una categorización formal como Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS) ante SUSALUD constituye

una barrera regulatoria que limita la expansión de contratos con aseguradoras y el financiamiento público (Superintendencia Nacional de Salud, 2025).

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

El área financiera opera bajo un modelo mixto con contabilidad tercerizada, permitiendo un control riguroso de los estados financieros mensuales. El modelo de negocio se enfoca en la eficiencia de costos; al trasladar el diagnóstico al hogar, se eliminan los costos fijos de hospitalización (camas clínicas, personal de retén y servicios de hotelería), lo que permite ofrecer tarifas competitivas y democratizar el acceso a la salud respiratoria (Eshe Formación, 2024).

4.1.5 Recursos humanos (H)

El capital humano es el eslabón fundamental en la prestación del servicio personalizado. Sueño Salud exige que el personal encargado de los procedimientos posea el título de Licenciatura en Enfermería y habilitación vigente (SUSALUD, 2025).

- **Capacitación:** El personal recibe formación especializada continua, avalada por socios tecnológicos como Neurovirtual, abarcando desde competencias técnicas en polisomnografía hasta habilidades blandas (Eshe Formación, 2024).
- **Clima y Retención:** Aunque existe una política de incentivos y respeto al trabajador, la organización enfrenta una alta rotación en puestos técnicos clave, lo que genera una dependencia intermitente de servicios tercerizados y eleva los costos de capacitación inicial.

4.1.6 Sistemas de información y comunicación (I)

La gestión de datos se basa en una base de datos propia que integra información clínica y epidemiológica recolectada durante 11 años. Si bien esto permite un seguimiento de los médicos socios, la falta de una historia clínica digitalizada representa una ineficiencia operativa. El registro

manual en papel incrementa la carga administrativa y el riesgo de error humano, contraviniendo las tendencias actuales de Telesalud y transformación digital en el sector (Ministerio de Salud, 2020).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La organización mantiene una alianza con Neurovirtual para la actualización constante de hardware y software diagnóstico. La participación activa en congresos internacionales de medicina del sueño asegura que los protocolos aplicados estén alineados con los estándares de la American Academy of Sleep Medicine (Martínez et al., 2022).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI de Sueño Salud sintetiza el balance entre las capacidades internas y las deficiencias detectadas.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Sueño Salud

Factores Internos	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Pioneros en diagnóstico domiciliario AOS	0.16	4	0.64
2. Eliminación de costos de hospitalización	0.11	3	0.33
3. Atención personalizada al paciente	0.11	4	0.44
4. Alianzas estratégicas con especialistas	0.13	4	0.52

5. Renovación tecnológica de equipos	0.08	3	0.24
6. Base de datos epidemiológica (11 años)	0.05	3	0.15
Debilidades			
1. Alta rotación de personal técnico	0.07	1	0.07
2. Infraestructura física sin remodelar	0.06	2	0.12
3. Curva de aprendizaje y capacitación extensa	0.07	2	0.14
4. Ineficiencias en programación de horarios	0.04	1	0.04
5. Falta de equipo de marketing	0.08	1	0.08
6. Falta de categorización por SUSALUD	0.04	1	0.04
Total	1.00		2.81

Nota. Valoración: 4 = Fortaleza mayor, 1 = Debilidad mayor. Elaboración propia.

El valor ponderado de 2.81 indica que Sueño Salud posee una posición interna favorable, superando el promedio de la industria. Sin embargo, el éxito sostenido dependerá de la capacidad de la gerencia para mitigar debilidades críticas como la alta rotación y la regularización ante SUSALUD.

4.3 Resumen

El análisis AMOFHIT revela que el liderazgo de Sueño Salud en el diagnóstico domiciliario constituye su activo más valioso, apalancado por una estructura de costos eficiente y

alianzas médicas sólidas. Las fortalezas financieras permiten mantener una tecnología de vanguardia y una base de datos histórica con alto potencial para la investigación. No obstante, la organización debe priorizar la digitalización de procesos, la formalización regulatoria y el fortalecimiento de su presencia en el mercado mediante un equipo de marketing profesional para consolidar su crecimiento en el sector de la salud privada peruana.

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Organización

Los intereses institucionales de Sueño Salud representan las prioridades estratégicas hacia las cuales la organización canaliza sus recursos, asegurando la alineación con su visión de liderazgo en el sector salud. Estos intereses se fundamentan en la consolidación de un modelo de negocio que no solo busque la rentabilidad, sino que cumpla con el pilar de disponibilidad y calidad exigido por los marcos internacionales de derechos humanos (Organización Mundial de la Salud, 2023).

Los principales ejes de interés se definen a continuación:

- **Posicionamiento Estratégico:** Consolidarse como la entidad pionera en el diagnóstico y tratamiento domiciliario de la Apnea Obstructiva del Sueño (AOS) en el mercado peruano.
- **Concientización Social:** Elevar el nivel de alfabetización en salud de la población respecto a la AOS, promoviendo la identificación temprana de síntomas y la importancia del tratamiento (RestPerú, 2024).
- **Sostenibilidad Tecnológica:** Garantizar flujos de inversión que permitan la actualización constante hacia tecnología de última generación y el fomento de la investigación clínica.
- **Expansión y Crecimiento:** Incrementar la base de datos de pacientes mediante el fortalecimiento de alianzas estratégicas con médicos especialistas y el despliegue de tácticas de marketing ético.
- **Fortalecimiento Institucional:** Desarrollar el capital humano y la infraestructura física para soportar el incremento de la demanda operativa.

5.2 Potencial de la Organización

El análisis del potencial de Sueño Salud se articula mediante cinco indicadores críticos que determinan la viabilidad de su crecimiento sostenido en el contexto nacional.

5.2.1 Indicador Demográfico y Epidemiológico

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población peruana para el año 2024 asciende a 34 millones de habitantes, de los cuales el 62.1 % se encuentra en el rango de edad productiva (15 a 59 años). A nivel global, la prevalencia de la apnea del sueño se sitúa entre el 3.1 % y el 7.5 % en varones, incrementándose hasta un 22.9 % en adultos mayores de 65 años (Aristizábal-Hoyos et al., 2021).

Sueño Salud gestiona actualmente una cartera de 989 pacientes en tratamiento activo, cuya adherencia —definida como el uso del dispositivo CPAP por más de 4 horas diarias durante al menos el 70 % de las noches— constituye un indicador crítico de éxito clínico (Martínez et al., 2022).

Tabla 8

Distribución de Pacientes según Niveles de Adherencia al Tratamiento

Segmento de Pacientes		Porcentaje de Adherencia	Cantidad de Usuarios
Usuarios regulares (Adherencia alta)		> 90 %	367
Usuarios con adherencia moderada		85 %	212
Usuarios con regularidad parcial		70 %	93
Usuarios con adherencia baja		< 60 %	190
Sin seguimiento / Consulta inicial		-	109

Nota. La adherencia es un factor determinante para reducir el riesgo cardiovascular asociado a la AOS (Jurado-Gómez et al., 2022 ¹).

5.2.2 Indicador Geográfico y Económico

La oferta de servicios de medicina del sueño en el Perú presenta una alta centralización en Lima Metropolitana. La ausencia de unidades especializadas en la mayoría de las regiones subraya la necesidad imperativa de descentralizar los servicios diagnósticos (Noriega-Aguirre et al., 2024). En términos económicos, tras la contracción del 13.1 % sufrida en 2020 debido a la crisis sanitaria, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) proyecta un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del 3.2 % para 2024, lo que sugiere un entorno propicio para la inversión privada en salud (MEF, 2024).

5.2.3 Indicador Tecnológico

La importación de dispositivos médicos en el Perú alcanzó un récord de US\$ 14,063.3 millones en el primer trimestre de 2022 (Cámara de Comercio de Lima, 2024). Sueño Salud capitaliza esta tendencia mediante la adquisición de equipos portátiles que permiten una poligrafía respiratoria precisa en el hogar, optimizando los costos frente a la polisomnografía intrahospitalaria tradicional (Martínez et al., 2022).

5.3 Principios Cardinales de la Organización

5.3.1 Influencia de Terceras Partes

La operatividad de Sueño Salud está sujeta a la regulación del MINSA y la supervisión de la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD). Si bien los laboratorios internos de clínicas privadas operan bajo el registro de la IPRESS principal, Sueño Salud, al operar como un servicio especializado, debe alinear su infraestructura externa a los estándares de categorización para

garantizar la seguridad del paciente y el cumplimiento normativo (Superintendencia Nacional de Salud, 2025).

5.3.2 Lazos Pasados y Presentes

Desde 2010, el sector ha evolucionado hacia la "hospitalización en casa", impulsado por la necesidad de reducir riesgos de infecciones intrahospitalarias y mejorar el bienestar emocional del paciente (Hospital a Domicilio, 2025 ⁵). Sueño Salud ha sido protagonista de esta transición, adoptando técnicas como la titulación de CPAP y el soporte ventilatorio no invasivo (VNI) fuera del ámbito clínico convencional (Neumosur, 2021).

5.3.3 Contrabalance de Intereses y Conservación de Desafíos

La organización enfrenta la creciente integración vertical de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS), las cuales, al adquirir clínicas, aumentan su poder de negociación y establecen barreras de entrada para laboratorios independientes (Noriega-Aguirre et al., 2024). A esto se suma la inestabilidad política que, según Fitch Ratings (2022), ha puesto en riesgo la cohesión institucional en años recientes, afectando el clima de inversión (Fitch Ratings, 2025).

5.4 Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Se establecen cinco objetivos estratégicos para el periodo 2024-2029, diseñados para materializar la visión institucional.

OLP 1: Excelencia en la Experiencia del Paciente.

Alcanzar y mantener un nivel de satisfacción del 80 % medido a través del *Customer Net Promoter Score* (cNPS). Este objetivo implica la mejora continua de protocolos de atención y capacitación del personal asistencial (UPS, 2013).

OLP 2: Liderazgo y Crecimiento de Mercado.

Lograr un crecimiento anual acumulado del 20 % en el sector privado nacional. Esto requerirá la diversificación de la cartera de proveedores, integrando nuevas marcas de tecnología médica más allá de la hegemonía actual de ResMed.

OLP 3: Transformación Digital e Innovación.

Alcanzar el 100 % de actualización tecnológica mediante el desarrollo de un software integral propio que unifique los datos de diversos equipos de tratamiento y permita la implementación total de historias clínicas digitales para el tercer año.

OLP 4: Estandarización de Calidad Internacional.

Obtener las certificaciones ISO 9001 (Gestión de Calidad) e ISO 13485 (Dispositivos Médicos), asegurando el cumplimiento estricto de los requisitos regulatorios y reduciendo riesgos operacionales.

OLP 5: Fidelización y Desarrollo del Talento Humano.

Superar una puntuación del 80 % en el *Employee Net Promoter Score* (eNPS), fortaleciendo el bienestar físico y emocional del equipo y reduciendo la tasa de rotación de personal técnico (Eshe Formación, 2024).

5.5 Resumen de la Estrategia de Largo Plazo

El planeamiento estratégico de Sueño Salud articula una respuesta proactiva ante las deficiencias del sistema de salud tradicional. La organización prioriza la expansión hacia mercados desatendidos en provincias, la personalización del servicio asistencial y la adopción de un modelo de responsabilidad social que minimice el impacto ambiental mediante el uso de tecnologías sostenibles. En conclusión, el cumplimiento de los OLP permitirá a Sueño Salud consolidarse

como un referente ético y tecnológico, garantizando que el derecho a un sueño de calidad sea accesible, asequible y humano para la población peruana.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico constituye la fase de síntesis analítica donde se integran los hallazgos de las evaluaciones externa e interna para formular cursos de acción que garanticen la competitividad y sostenibilidad de la organización. En este capítulo, se detallan las herramientas de diagnóstico estratégico aplicadas a Sueño Salud, fundamentando la selección de estrategias bajo criterios técnicos y éticos.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

El análisis cruzado de la matriz FODA permite identificar interacciones críticas entre las capacidades internas y el entorno sectorial. Esta herramienta facilita la generación de estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y de supervivencia (Porter, como se citó en Semantic Scholar, 2024).

Tabla 9

Matriz FODA Cruzada de Sueño Salud

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Pioneros en diagnóstico AOS domiciliario.	1. Alta rotación de personal técnico.
	2. Eliminación de costos de hospitalización.	2. Infraestructura física sin remodelar.
	3. Atención personalizada.	3. Curva de aprendizaje y capacitación extensa
	4. Alianzas con médicos especialistas.	4. Ineficiencia en programación de horarios.
	5. Renovación constante de equipos.	5. Falta de equipo de marketing.
	6. Base de datos epidemiológica (11 años)	6. Falta de categorización por SUSALUD

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (Explotar)	FO	ESTRATEGIAS (Buscar)	DO
1. Inexistencia de competencia domiciliaria.	1. Tercerizar servicios a clínicas privadas que carecen de unidades de sueño (F4, O1).		1. Establecer convenios con universidades para acreditar programas de capacitación técnica (D3, O2).	
2. Poca competencia especializada	2. Expandir alianzas con EPS mediante el modelo de ahorro en hospitalización (F2, O4).		2. Automatizar la programación de pacientes mediante software de gestión de experiencia (D4, O3).	
3. Crecimiento del mercado AOS	3. Liderar la actualización tecnológica con dispositivos de autotitulación (F5, O3).		3. Implementar un plan de marketing digital especializado (D5, O2).	
4. Costos menores vs. clínicas privadas				
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (Confrontar)	FA	ESTRATEGIAS (Evitar)	DA
1. Incremento de costos por tipo de cambio	1. Difundir indicadores de éxito clínico para mitigar la desinformación (F1, A3).		1. Agilizar la categorización ante SUSALUD para fortalecer la posición ante las EPS (D6, A4).	
2. Retrasos en importación de equipos	2. Estandarizar procesos bajo normas ISO para garantizar cumplimiento normativo ante crisis (F5, A2).		2. Reducir la dependencia de terceros mediante un sistema de retención del talento (D1, A4).	
3. Desinformación sobre la AOS.	3. Desarrollar programas de bienestar del sueño corporativos (F3, A3).		3. Optimizar la logística de importación mediante compras programadas (D4, A1).	
4. Inestabilidad sociopolítica				

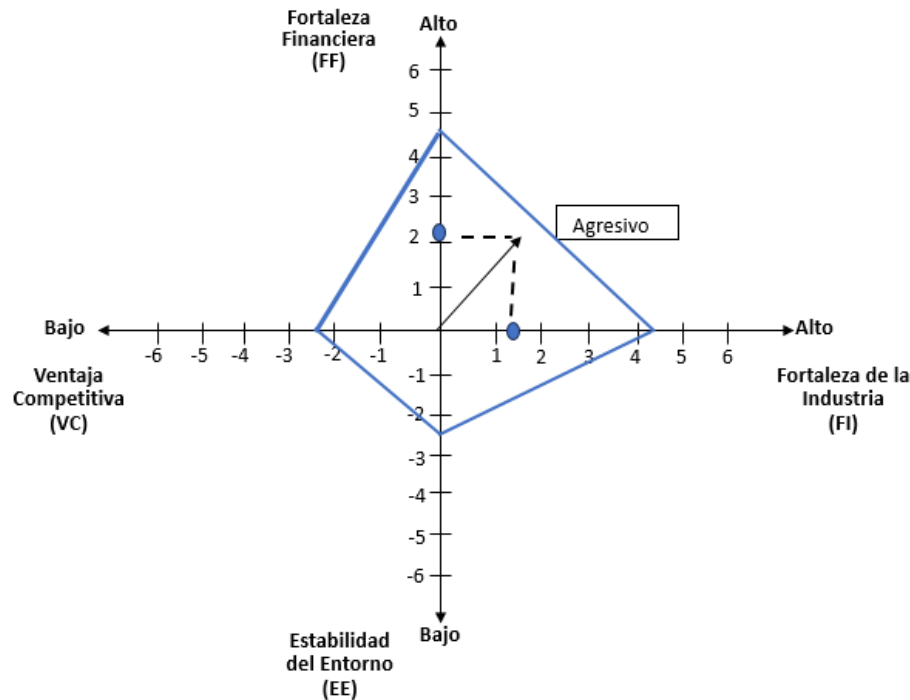
Nota. La matriz identifica 17 estrategias clave para el posicionamiento institucional.

6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA evalúa cuatro dimensiones: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) en el eje interno, frente a estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria (FI) en el eje externo. Para Sueño Salud, los valores calculados son $X = 1.34$ e $Y = 2.11$, lo que ubica a la organización en el cuadrante agresivo.

Ilustración 1

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción



Esta postura favorable permite a la empresa desplegar estrategias intensivas, tales como:

- Penetración de Mercado: Intensificar la difusión de la calidad del servicio en el sector privado nacional.
- Desarrollo de Productos: Integrar sistemas de monitoreo remoto (telemedicina) aprovechando los avances de la Ley Marco de Telesalud (Ministerio de Salud, 2020).
- Desarrollo de Mercados: Ofrecer el servicio de diagnóstico domiciliario a instituciones de salud estatales en provincias donde la infraestructura es precaria (Noriega-Aguirre et al., 2024).

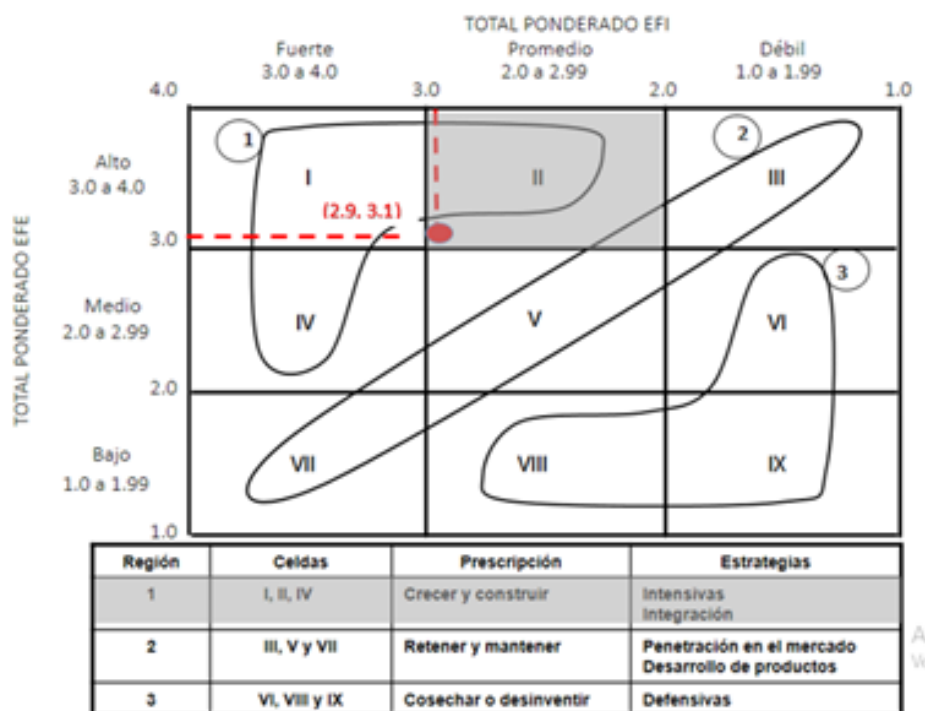
6.3 Matriz Interna y Externa (MIE)

Basada en los puntajes ponderados de la MEFE (3.04) y la MEFI (2.81), Sueño Salud se sitúa en el Cuadrante II. La prescripción estratégica para esta posición es "Crecer y Construir".

Esto ratifica la necesidad de ejecutar estrategias de integración vertical y horizontal para consolidar la cadena de valor y reducir la dependencia de proveedores externos de soporte técnico (UPS, 2013).

Ilustración 2

Matriz Externa e Interna

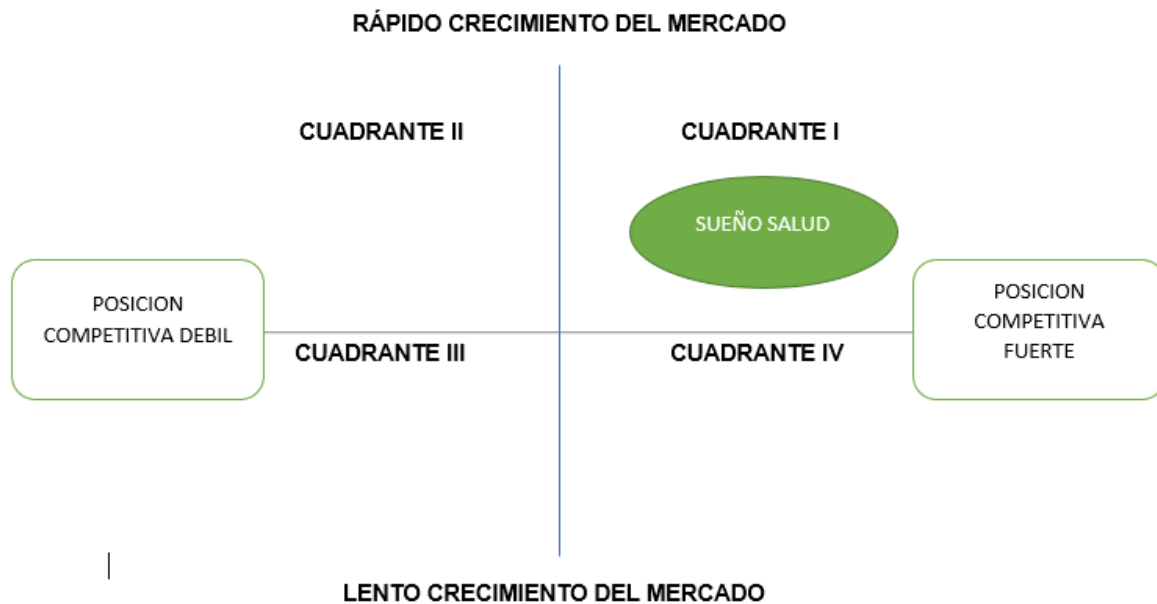


Fuente: Desarrollo propio

6.4 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

La matriz GE posiciona a Sueño Salud en el Cuadrante I, correspondiente a una sólida posición competitiva en un mercado de rápido crecimiento. En este escenario, la organización debe priorizar la concentración en sus servicios núcleo (diagnóstico y tratamiento de AOS), los cuales representan el 70 % de su rentabilidad, evitando la dispersión de recursos en áreas de baja especialización.

Ilustración 3



6.5 Selección y Validación de Estrategias: Matrices de Rumelt y Ética

Las estrategias seleccionadas se someten a un proceso de validación para asegurar su viabilidad técnica y moral.

6.5.1 Matriz de Rumelt

Las estrategias de desarrollo de mercado y optimización tecnológica superan los criterios de:

- **Consistencia:** No existen conflictos entre los objetivos de calidad y las metas de crecimiento.
- **Consonancia:** Las estrategias responden a la tendencia global de deshospitización y uso de poligrafía domiciliaria (Martínez et al., 2022).
- **Factibilidad:** Los flujos financieros actuales permiten la inversión en software y certificaciones ISO.

Tabla 10

Matriz de Rummelt

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Impulsar el desarrollo sostenible de la organización a través de procesos de calidad, la satisfacción del cliente y el desarrollo profesional integral del equipo humano	SI	SI	SI	SI	SI
Ampliar el mercado al público privado para posicionarse como empresa líder en el apnea del Sueño.	SI	SI	SI	SI	SI
Actualizar de forma constante los equipos de acuerdo con los avances tecnológicos	SI	SI	SI	SI	SI
Estandarizar y fortalecer los procesos para reducir errores y mejorar la eficiencia, para garantizar la calidad del servicio y el cumplimiento normativo.	SI	SI	SI	SI	SI
Fortalecer el bienestar y desarrollo del personal mediante programas de reconocimiento y capacitación que incrementen su compromiso y satisfacción.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Desarrollo propio

6.5.2 Matriz de Ética

El análisis bajo los principios de justicia y utilitarismo confirma que la expansión de servicios domiciliarios promueve el bienestar social al reducir el riesgo de accidentes laborales y de tráfico asociados a la somnolencia diurna excesiva (Torracchi Carrasco et al., 2023). Asimismo, el respeto a la autonomía del paciente en su hogar fortalece el pilar de aceptabilidad del derecho a la salud (OMS, 2023).

Tabla 11

Matriz de Etica

DERECHOS	ESTRATEGIAS				
	Ampliar el mercado al público privado para posicionarse como empresa líder en la apnea del Sueño.	Impulsar el desarrollo sostenible de la organización a través de procesos de calidad, la satisfacción del cliente y el desarrollo profesional integral del equipo humano.	Actualizar de forma constante los equipos de acuerdo con los avances tecnológicos	Fortalecer el bienestar y desarrollo del personal mediante programas de reconocimiento y capacitación que incrementen su compromiso y satisfacción.	Estandarizar y fortalecer los procesos para reducir errores y mejorar la eficiencia, para garantizar la calidad del servicio y el cumplimiento normativo.
1. Impacto en el derecho de la vida	SI	SI	SI	SI	SI
2. Impacto en el derecho a la propiedad	SI	SI	SI	SI	SI
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	SI	SI	SI	SI	SI
4. Impacto en el derecho a la Privacidad	SI	SI	SI	SI	SI
5. Impacto en el derecho a la Libertad de Conciencia	SI	SI	SI	SI	SI
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	SI	SI	SI	SI	SI
7. Impacto en el derecho al debido proceso	SI	SI	SI	SI	SI
JUSTICIA	ESTRATEGIAS				
	Ampliar el mercado al público privado para posicionarse como empresa líder en la apnea del Sueño.	Impulsar el desarrollo sostenible de la organización a través de procesos de calidad, la satisfacción del cliente y el desarrollo profesional integral del equipo humano.	Actualizar de forma constante los equipos de acuerdo con los avances tecnológicos	Fortalecer el bienestar y desarrollo del personal mediante programas de reconocimiento y capacitación que incrementen su compromiso y satisfacción.	Estandarizar y fortalecer los procesos para reducir errores y mejorar la eficiencia, para garantizar la calidad del servicio y el cumplimiento normativo.
8. Impacto en la distribución	SI	SI	SI	SI	SI
9. Equidad en la administración	SI	SI	SI	SI	SI
10. Normas de compensación	SI	SI	SI	SI	SI
UTILITARISMO	ESTRATEGIAS				
	Ampliar el mercado al público privado para posicionarse como empresa líder en la apnea del Sueño.	Impulsar el desarrollo sostenible de la organización a través de procesos de calidad, la satisfacción del cliente y el desarrollo profesional integral del equipo humano.	Actualizar de forma constante los equipos de acuerdo con los avances tecnológicos	Fortalecer el bienestar y desarrollo del personal mediante programas de reconocimiento y capacitación que incrementen su compromiso y satisfacción.	Estandarizar y fortalecer los procesos para reducir errores y mejorar la eficiencia, para garantizar la calidad del servicio y el cumplimiento normativo.
11. Fines y Resultados estratégicos	SI	SI	SI	SI	SI
12. Medios Estratégicos Empleados	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Desarrollo propio

6.6 Estrategias Retenidas

Tras el proceso de filtrado y validación, se establecen las siguientes acciones prioritarias:

1. Impulsar el desarrollo sostenible de la organización a través de procesos de calidad, la satisfacción del cliente y el desarrollo profesional integral del equipo humano
2. Desarrollo de Mercado: Ampliar el mercado al público privado para posicionarse como empresa líder en el apnea del Sueño.
3. Actualizar de forma constante los equipos de acuerdo con los avances tecnológicos.
4. Formalización Regulatoria: Estandarizar y fortalecer los procesos para reducir errores y mejorar la eficiencia, para garantizar la calidad del servicio y el cumplimiento normativo.

5. Fortalecimiento del Talento Fortalecer el bienestar y desarrollo del personal mediante programas de reconocimiento y capacitación que incrementen su compromiso y satisfacción.

6.7 Resumen del Proceso Estratégico

El Capítulo VI sistematiza el camino hacia el liderazgo sectorial de Sueño Salud. La coincidencia de las matrices (PEYEA en postura agresiva, MIE en crecimiento y GE en posición competitiva fuerte) valida un modelo de negocio con alto potencial disruptivo. La organización se encuentra preparada para capitalizar la brecha diagnóstica en el Perú mediante un enfoque de calidad técnica, eficiencia de costos y ética asistencial, transformando la medicina domiciliaria en un estándar de excelencia para la salud pública nacional.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica constituye la fase operativa del planeamiento, donde la organización transita de la formulación teórica a la ejecución de acciones concretas. Este proceso exige la delegación de responsabilidades a niveles operativos y funcionales, asegurando que los objetivos anuales sirvan como directrices para la canalización de recursos y el monitoreo del desempeño organizacional (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Los objetivos a corto plazo actúan como hitos operativos necesarios para alcanzar las metas de largo plazo (OLP) definidas en el Capítulo V. Para Sueño Salud, estos objetivos se han programado entre los años 2026 y 2027, enfocándose en la consolidación de la calidad y la expansión del mercado privado.

Tabla 12

Matriz de Objetivos a Corto Plazo (2026-2027)

Referencia OLP	Código OCP	Descripción del Objetivo a Corto Plazo	Plazo Estimado
OLP 1: Satisfacción	OCP 1.1	Establecer la línea base del cNPS e identificar áreas críticas de mejora.	2026-I
	OCP 1.2	Rediseñar el 80 % de los procesos de atención priorizados por los resultados del cNPS.	2026-II
	OCP 1.3	Implementar un programa de fidelización para clientes segmentados como promotores.	2027-I
OLP 2: Crecimiento	OCP 2.1	Incrementar la facturación en el mercado privado en un 15 % sobre el año base 2025.	2026-II

	OCP 2.2	Establecer el área de comunicaciones digitales para captar cinco pacientes mensuales.	2027-I
	OCP 2.3	Consolidar diez alianzas estratégicas con médicos referentes para derivación clínica.	2027-II
OLP 3: Tecnología	OCP 3.1	Implementar un software integral de Registros Médicos Electrónicos (EMR).	2026-I
	OCP 3.2	Capacitar al 100 % del personal en el uso del nuevo ecosistema digital corporativo.	2026-II
	OCP 3.3	Completar la actualización del 100 % del parque tecnológico de diagnóstico.	2027-I
OLP 4: Calidad ISO	OCP 4.1	Ejecutar el <i>GAP Analysis</i> frente a las normas ISO 9001 e ISO 13485.	2026-I
	OCP 4.2	Implementar procesos correctivos y documentación técnica exigida por la norma.	2027-I
	OCP 4.3	Obtener la certificación oficial en gestión de calidad y dispositivos médicos.	2027-II
OLP 5: Talento Humano	OCP 5.1	Definir la línea base del eNPS y realizar el diagnóstico de clima organizacional.	2026-I
	OCP 5.2	Lanzar el programa de bienestar y reconocimiento mensual al desempeño asistencial.	2026-II
	OCP 5.3	Inaugurar la "Escuela de Entrenamiento Sueño Salud" con cinco módulos técnicos.	2027-I

Nota. Elaboración propia basada en el planeamiento estratégico institucional.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

La operatividad de las estrategias requiere una asignación eficiente de recursos, clasificados en tangibles (activos y maquinaria), intangibles (reputación y tecnología) y humanos (habilidades especializadas y liderazgo) (D'Alessio, 2013).

Tabla 13

Asignación Presupuestaria y Operativa por OCP (Resumen)

Área de Impacto	Presupuesto Est. (S/)	Principales Recursos Involucrados
Gestión de Pacientes	8,100	Equipos de marketing, sistemas y atención al cliente.
Expansión Comercial	13,000	Fuerza de ventas, analistas web y asesoría legal para convenios.
Infraestructura Digital	9,000	Software EMR, servidores en la nube y consultores de e-learning.
Certificación de Calidad	24,000	Audidores líderes, consultoría ISO y organismos certificadores.
Desarrollo del Talento	13,900	Especialistas en clima laboral, plataformas de capacitación y bonos.

Nota. Los montos expresados son referenciales para el primer bienio de ejecución.

Elaboración propia.

7.3 Políticas Institucionales por Estrategia

Las políticas actúan como lineamientos generales que orientan el comportamiento del personal hacia el cumplimiento de la visión corporativa (D'Alessio, 2013). Sueño Salud ha

definido cinco políticas transversales que aseguran la estandarización del servicio en el domicilio del paciente.

Tabla 14

Matriz de Consistencia entre Estrategias y Políticas

Estrategia Seleccionada	P1 (Talento)	P2 (Servicio)	P3 (Eficiencia)	P4 (Calidad)	P5 (Promoción)
Ampliación de mercado privado				X	X
Implementación de área de bienestar	X				
Actualización tecnológica constante		X	X	X	
Desarrollo sostenible integral		X		X	
Estandarización de procesos ISO	X	X		X	

Nota. Elaboración propia.

7.4 Estructura Organizacional de Soporte

La estructura organizativa de Sueño Salud se ha diseñado para facilitar la movilización de recursos hacia los objetivos estratégicos. El liderazgo recae en una Gerencia General que coordina tres pilares fundamentales: la gestión financiera (Gerencia Financiera), el aseguramiento de la calidad técnica de los dispositivos médicos (Dirección Técnica) y la tracción comercial (Jefatura Comercial). Esta configuración permite una respuesta ágil ante las demandas del sector salud privado, garantizando que cada procedimiento domiciliario cuente con el respaldo administrativo y técnico necesario (UPS, 2013).

7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social (RS)

La responsabilidad social en Sueño Salud se alinea con la norma ISO 26000 y la Ley General del Ambiente (Ley N° 28611), reconociendo el impacto de las actividades sanitarias en el entorno. La organización cumple rigurosamente con la Resolución Ministerial N° 217-2004/MINSA para el manejo de residuos bio-contaminados, minimizando riesgos para la salud pública.

En su dimensión social, la empresa implementa programas de "costo social" para casos derivados por médicos referentes y realiza campañas anuales en comunidades vulnerables. Asimismo, se promueve una política de *eco-eficiencia* mediante el uso mínimo de plásticos y el reciclaje sistemático de embalajes técnicos, integrando la sostenibilidad en las actividades corrientes de la IPRESS.

7.6 Gestión de los Recursos Humanos y Motivación

El capital humano representa el motor de ejecución del plan estratégico. La organización asume la responsabilidad de fomentar el desarrollo profesional mediante una línea de carrera estructurada y la capacitación continua en competencias clínicas especializadas (polisomnografía y titulación de CPAP). Se reconoce que el liderazgo directivo es el principal facilitador para mitigar la resistencia al cambio y asegurar la satisfacción final del paciente (D'Alessio, 2013).

7.7 Gestión del Cambio Organizacional

La transición hacia una cultura de calidad total y transformación digital exige la aplicación de modelos probados de gestión del cambio. Siguiendo los principios de John Kotter y D'Alessio (2013), Sueño Salud articula las siguientes acciones estratégicas:

1. **Creación de Urgencia:** Análisis sistemático de la competencia y las crisis regulatorias para motivar la adaptabilidad.

2. **Coalición Directiva:** Empoderamiento de los líderes de área en políticas de evaluación y motivación.
3. **Comunicación de la Visión:** Difusión masiva de las estrategias de digitalización y certificación ISO a todo el personal asistencial.
4. **Uso de TIC:** Implementación de herramientas de telemonitoreo para facilitar el seguimiento clínico a distancia.
5. **Éxitos Tempranos:** Planificación de hitos visibles, como la reducción en los tiempos de programación de pacientes y la digitalización de las primeras historias clínicas.

7.8 Resumen de la Implementación

Sueño Salud se proyecta hacia un crecimiento consolidado mediante una estructura interna que prioriza la eficiencia operativa y la excelencia asistencial. La integración de tecnologías portátiles de vanguardia, respaldada por políticas de gestión alineadas a estándares internacionales (ISO) y un firme compromiso con la responsabilidad social, posiciona a la empresa como un referente ético en el mercado de trastornos del sueño. La gestión proactiva del talento humano y el uso estratégico de sistemas de información digital constituyen las bases para enfrentar los desafíos dinámicos del sector salud en el Perú, garantizando soluciones médicas seguras, humanas y de alta calidad.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El modelo de gestión estratégica se concibe como un proceso dinámico y continuo que se divide en tres fases fundamentales: formulación, implementación, y evaluación y control (D'Alessio Ipinza, 2013). En un entorno caracterizado por cambios intensos en la competencia y la demanda del sector salud privado en Lima, la fase de evaluación resulta crítica para retroalimentar el sistema y asegurar que la organización mantenga su rumbo hacia la visión establecida. Para este propósito, Sueño Salud emplea el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*), herramienta que permite monitorear los Objetivos a Corto Plazo (OCP) mediante un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros.

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control ofrece una visión multidimensional de la organización, facilitando la medición, comparación y corrección de desviaciones para garantizar una ejecución exitosa de la estrategia. Para la evaluación de Sueño Salud, se han definido cuatro perspectivas esenciales: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera.

8.1.1 Perspectiva de Aprendizaje Interno

El capital humano constituye el recurso estratégico primario para Sueño Salud. Esta perspectiva se orienta a fortalecer las competencias técnicas y blandas, mejorar la comunicación interna y consolidar una cultura de excelencia clínica que garantice la precisión en el diagnóstico de la apnea del sueño.

Tabla 15

Evaluación Estratégica desde la Perspectiva de Aprendizaje Interno

Código OCP	Objetivo a Corto Plazo	Acciones Clave	Indicadores de Desempeño
------------	------------------------	----------------	--------------------------

OCP 3.2	Capacitar al 100 % del personal en el nuevo software integral (2026-II).	Diseñar plan de capacitación; ejecutar sesiones teórico-prácticas; evaluación final de dominio.	% de avance en diseño; % de personal capacitado; % de nivel satisfactorio en evaluación.
OCP 5.1	Obtención de línea base eNPS y diagnóstico de clima laboral (2026-I).	Validar encuestas eNPS; aplicar al 100 % del personal; elaborar informe diagnóstico.	% de avance en diseño; % de personal encuestado; % de avance del informe.
OCP 5.2	Implementación del programa de bienestar y reconocimiento (2026-II).	Diseñar programa; ejecutar reconocimiento mensual; evaluar impacto en satisfacción.	% de participación; % de reconocimientos entregados; % de mejora en satisfacción.
OCP 5.3	Lanzamiento de la "Escuela de Entrenamiento Sueño Salud" (2027-I).	Diseñar 5 módulos técnicos; implementar plataforma virtual; certificar personal.	% de módulos diseñados; % de implementación técnica; % de personal certificado.

Nota. Elaboración propia.

8.1.2 Perspectiva de Procesos

Esta perspectiva garantiza la eficiencia operativa y la trazabilidad clínica. El plan estratégico prioriza la estandarización de protocolos bajo normas internacionales (ISO 9001 e ISO 13485) para superar las limitaciones en la programación de pacientes detectadas en el análisis interno.

Tabla 16*Evaluación Estratégica desde la Perspectiva de Procesos*

Código OCP	Objetivo a Corto Plazo	Acciones Clave	Indicadores de Desempeño
OCP 1.2	Rediseño del 80 % de procesos de atención y diagnóstico (2026-II).	Mapeo de procesos según cNPS; diseño de propuestas de estandarización.	% de procesos analizados; % de propuestas validadas; % de mejoras implementadas.
OCP 3.1	Implementación del software integral de Registros Médicos Electrónicos (2026-I).	Selección de EMR; integración de bases de datos; pruebas de validación.	% de avance en software; % de historias clínicas migradas; % de pruebas exitosas.
OCP 3.3	Actualización del 100 % de los equipos de diagnóstico planificados (2027-I).	Priorizar equipos según plan de inversión; gestionar importación; coordinar instalación y calibración técnica.	% de equipos identificados; % de equipos adquiridos; % de equipos operativos respecto al total.
OCP 4.1	Ejecución de Auditoría Interna GAP Analysis (2026-I).	Conformar equipo auditor; ejecutar diagnóstico ISO; identificar brechas de costos.	% de planificación completada; % de áreas auditadas; % de brechas documentadas.
OCP 4.3	Obtención de certificaciones ISO 9001 e ISO 13485 (2027-I).	Preparar evidencias; coordinar con ente acreditador; aprobar auditoría externa.	% de documentación lista; % de avance en coordinación; Certificaciones obtenidas.

Nota. Elaboración propia.

8.1.3 Perspectiva de Clientes

La propuesta de valor de Sueño Salud se fundamenta en la accesibilidad y calidez de la atención domiciliaria. Los indicadores de esta perspectiva buscan medir la satisfacción real y fomentar la fidelización del paciente mediante canales digitales y alianzas estratégicas.

Tabla 17

Evaluación Estratégica desde la Perspectiva de Clientes

Código OCP	Objetivo a Corto Plazo	Acciones Clave	Indicadores de Desempeño
OCP 1.1	Línea base cNPS y recopilación de áreas de mejora (2026-I).	Diseño y aplicación de encuesta cNPS a la cartera activa.	% de progreso en diseño; % de clientes encuestados; % de progreso en análisis.
OCP 1.3	Programa de fidelización y recomendación (2027-I).	Segmentar promotores; diseñar beneficios tangibles; evaluar campaña.	% de promotores identificados; % de inscritos en campaña; N.º de recomendaciones efectivas.
OCP 2.2	Establecimiento de canales digitales de captación (2027-I).	Implementar web y CRM; desarrollar campañas orientadas a pacientes privados.	% de avance en diseño; % de canales operativos; Pacientes nuevos por mes.
OCP 2.3	Consolidación de 10 alianzas estratégicas (2027-II).	Identificar médicos referentes; diseñar convenios de derivación.	N.º de aliados identificados; N.º de propuestas enviadas; N.º de alianzas activas.

Nota. Elaboración propia.

8.1.4 Perspectiva Financiera

El objetivo financiero es asegurar la rentabilidad necesaria para sostener la inversión en tecnología y expansión regional. La reducción de costos fijos de hospitalización mediante el modelo domiciliario es el pilar de la sostenibilidad económica organizacional.

Tabla 18

Evaluación Estratégica desde la Perspectiva de Finanzas

Código OCP	Objetivo a Corto Plazo	Acciones Clave	Indicadores de Desempeño
OCP 2.1	Incremento del 15 % en facturación del mercado privado (2026-II).	Lanzar campañas de marketing privado; ampliar convenios con EPS; fidelización.	% de crecimiento en ventas; % de pacientes por convenio; Tasa de incremento (nuevos/continuadores).

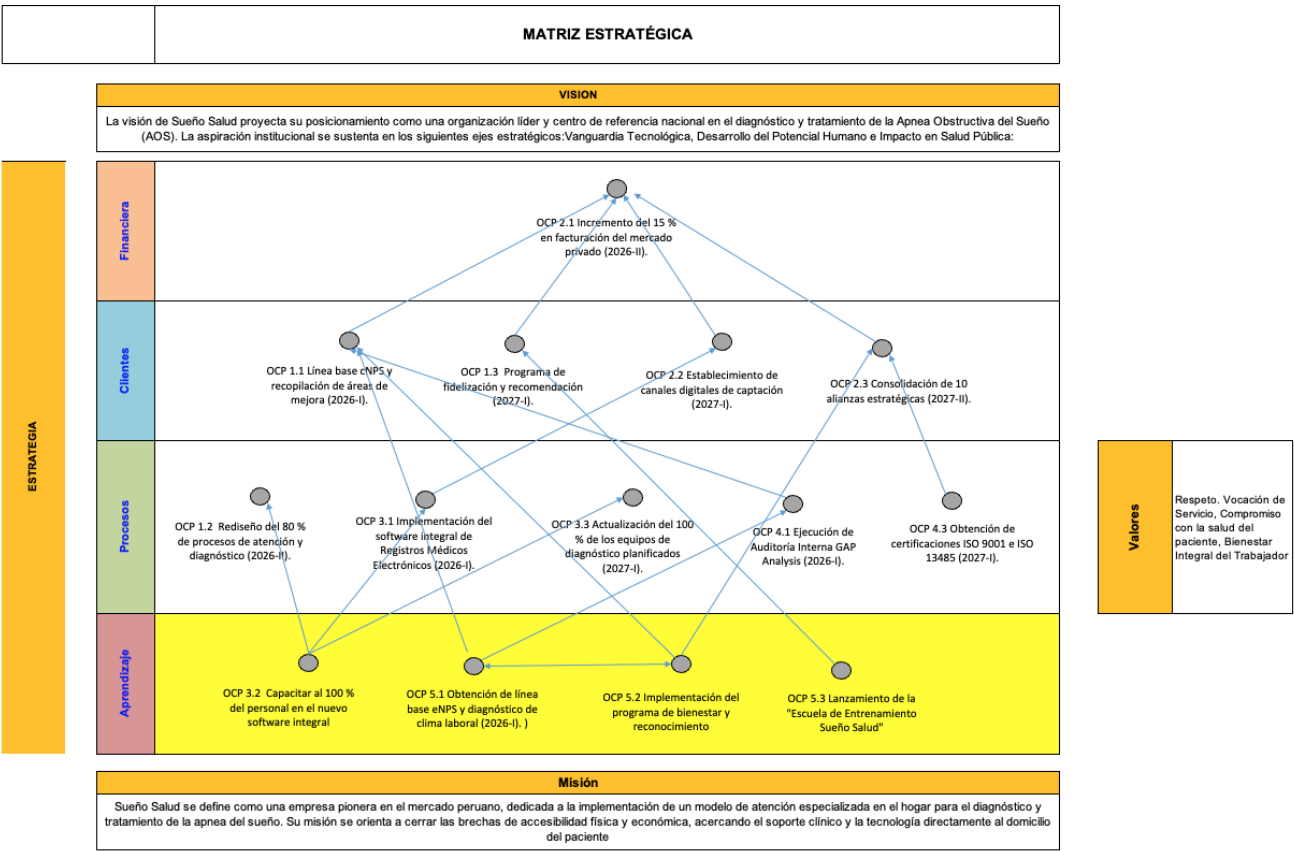
Nota. Elaboración propia.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El alineamiento estratégico permite que Sueño Salud articule sus OCP bajo un modelo de causa-efecto: el fortalecimiento del aprendizaje interno (talento) optimiza los procesos operativos; procesos más eficientes mejoran la experiencia y satisfacción del cliente; y finalmente, un cliente satisfecho y fiel garantiza el flujo financiero necesario para el crecimiento sostenible (D'Alessio Ipinza, 2013). La consolidación de las tablas anteriores en un sistema de control integral asegura que la visión institucional se traduzca en resultados medibles y supervisables.

Ilustración 4

Mapa BSC



8.3 Resumen de la Evaluación

La evaluación estratégica demuestra que el Tablero de Control Balanceado es una herramienta indispensable para supervisar el avance de Sueño Salud en un mercado altamente competitivo. Al integrar indicadores de satisfacción (cNPS), compromiso laboral (eNPS), eficiencia de procesos (ISO) y rentabilidad, la organización no solo identifica brechas operativas, sino que fortalece su capacidad de respuesta ante cambios externos. Este sistema de control garantiza que la expansión hacia el mercado privado y la transformación digital se realicen bajo los más altos estándares de calidad, consolidando a Sueño Salud como un referente ético y eficiente en la medicina del sueño domiciliaria en el Perú.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

La competitividad de una organización se define por su capacidad para establecer un entorno que fomente la productividad y la innovación constante. De acuerdo con Porter (2009), la competitividad no es un atributo estático, sino que depende del uso eficiente de los recursos y de la interacción dinámica entre la empresa y su entorno. En este capítulo, se aplica el Modelo del Diamante de Porter para analizar la posición competitiva de Sueño Salud y determinar las ventajas sostenibles que le permiten liderar el mercado del diagnóstico y tratamiento de la apnea del sueño en el Perú.

9.1 Análisis Competitivo de la Organización

El análisis bajo el marco del Diamante de Porter permite desglosar los determinantes que configuran el éxito de Sueño Salud en el sector salud privado.

9.1.1 Condiciones de los Factores

Sueño Salud dispone de factores de producción especializados, destacando un capital humano con alta competencia técnica en medicina del sueño y un parque tecnológico de última generación. La especialización del personal de enfermería y la disponibilidad de equipos portátiles para poligrafía domiciliaria constituyen recursos críticos que superan la oferta promedio del sector. No obstante, la organización enfrenta el reto de mitigar la obsolescencia técnica mediante una inversión constante en infraestructura y programas de capacitación continua.

9.1.2 Condiciones de la Demanda

Se observa una demanda cada vez más informada y sensible a la calidad del sueño como determinante de la salud sistémica. Este incremento en la sofisticación de los pacientes peruanos representa una oportunidad estratégica para que Sueño Salud consolide su reputación mediante protocolos de atención personalizados y campañas de concientización. La preferencia del usuario

por la atención domiciliaria frente al internamiento clínico tradicional valida el modelo de negocio y exige una mejora constante en la experiencia del cliente.

9.1.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo

La competitividad de la organización se fortalece mediante una red de proveedores internacionales de tecnología biomédica (v.g., ResMed y Neurovirtual) y socios locales de soporte logístico. La integración de la cadena de valor, desde el diagnóstico hasta el seguimiento posventa, permite una sinergia operativa que garantiza la continuidad del cuidado. Sin embargo, la dependencia de la importación de insumos especializados expone a la empresa a riesgos de fluctuación cambiaria y retrasos en la cadena de suministro global.

9.1.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad

La estructura organizacional de Sueño Salud está alineada con su direccionamiento estratégico, articulando la gestión comercial con la dirección técnica de manera fluida. La rivalidad en el sector es intensa, con la presencia de clínicas privadas de prestigio (v.g., Clínica San Felipe y Clínica Angloamericana) que poseen laboratorios de sueño intrahospitalarios. Ante este escenario, la empresa se diferencia mediante un modelo de "océano azul" basado en la deshospitalización y la reducción de costos operativos, lo que le otorga una ventaja de accesibilidad económica significativa.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

A partir del diagnóstico realizado, se identifican las ventajas competitivas que fundamentan la diferenciación de Sueño Salud en el mercado peruano. Estas ventajas se categorizan según su origen en los determinantes del modelo de Porter.

- **Pioneros en Atención Domiciliaria:** El modelo asistencial en el hogar recrea las condiciones fisiológicas naturales del sueño, lo que incrementa la precisión diagnóstica y el confort del paciente en comparación con los entornos clínicos artificiales.
- **Integración de la Cadena de Valor:** A diferencia de competidores que solo ofrecen diagnóstico o venta de equipos, Sueño Salud gestiona el ciclo completo (diagnóstico, titulación, tratamiento y monitoreo), facilitando la adherencia terapéutica.
- **Capital Humano Especializado:** La capacitación constante en el uso de dispositivos de ventilación no invasiva (VNI) asegura un estándar de calidad técnica difícil de replicar por entrantes no especializados.
- **Eficiencia de Costos:** La eliminación de los gastos de internamiento hospitalario permite a la organización ofrecer tarifas competitivas sin sacrificar el margen de rentabilidad, superando la barrera de los elevados costos de las clínicas tradicionales.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

La conformación de clústeres estratégicos permite a Sueño Salud generar un valor superior mediante la interconexión con diversos actores del ecosistema de salud.

1. **Dimensión Interna:** Integrada por pacientes, médicos referentes y personal asistencial. La interacción en este clúster facilita la recolección de datos epidemiológicos y clínicos (v.g., comorbilidades y tasas de éxito), optimizando la eficacia de las intervenciones.
2. **Dimensión Externa:** Comprende a los proveedores tecnológicos, universidades para la acreditación de competencias, entidades reguladoras (SUSALUD, MINSA) y el mercado de aseguramiento privado (EPS). La alineación con estos actores permite incorporar innovaciones disruptivas y cumplir con los estándares de calidad internacional.

La innovación actúa como el motor central de estos clústeres, manifestándose en el desarrollo de software integral para la gestión de historias clínicas y el uso de telemetría para el seguimiento remoto de pacientes con CPAP. Este enfoque sistémico no solo potencia la rentabilidad, sino que cumple con la misión social de mejorar la salud respiratoria en el Perú.

9.4 Resumen de la Competitividad Organizacional

El análisis de competitividad evidencia que Sueño Salud posee una posición sólida y diferenciada en el sector de la medicina del sueño. Su ventaja competitiva se sustenta en una combinación de factores internos (talento humano y especialización técnica) y externos (aprovechamiento de la demanda insatisfecha y alianzas estratégicas). La integración de clústeres potenciales permitirá a la organización liderar la transformación digital del sector, garantizando que el diagnóstico y tratamiento de la apnea del sueño sea accesible, certero y sostenible a largo plazo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

La culminación del proceso estratégico exige una síntesis reflexiva que articule los hallazgos del diagnóstico situacional con los cursos de acción propuestos. En este capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral de Sueño Salud y se formulan las conclusiones y recomendaciones finales que garantizan la viabilidad y competitividad de la organización en el horizonte 2024-2029.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral se constituye como el instrumento directivo fundamental para gestionar el crecimiento de Sueño Salud de manera ordenada y resiliente. De acuerdo con D’Alessio Ipinza (2013), la efectividad del control estratégico es directamente proporcional al nivel de detalle y coherencia del plan formulado. En este sentido, la organización ha redefinido su misión y visión para alinear sus capacidades operativas con las demandas del sector salud privado, priorizando la deshospitalización y el uso de tecnologías de vanguardia (Hospital a Domicilio, 2025 ¹).

La estructura del plan articula los Objetivos de Corto Plazo (OCP) con los de Largo Plazo (OLP), integrándolos bajo las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*: (a) aprendizaje interno, centrado en el talento; (b) procesos, orientado a la eficiencia ISO; (c) clientes, enfocado en la satisfacción y el cNPS; y (d) financiera, que asegura la rentabilidad y reinversión (D’Alessio Ipinza, 2013 ²).

Tabla 19

Matriz del Plan Estratégico Integral de Sueño Salud (2024-2029)

Perspectiva	OLP Referencial	Estrategias Clave	Hitos de Implementación
-------------	-----------------	-------------------	-------------------------

Financiera	Crecimiento del 20 % anual en mercado privado.	Penetración de mercado y diversificación de ingresos.	Ampliación de convenios con EPS y aseguradoras internacionales.
Clientes	Satisfacción del 80 % (cNPS).	Atención personalizada y marketing educativo masivo.	Creación del área de comunicaciones y fidelización de promotores.
Procesos	Certificación ISO 9001 e ISO 13485.	Estandarización de protocolos y digitalización (EMR).	Auditoría GAP Analysis y unificación de software clínico.
Aprendizaje	Puntuación eNPS > 80 %.	Fortalecimiento del talento y clima organizacional.	Lanzamiento de la "Escuela de Entrenamiento Sueño Salud".

Nota. Elaboración propia basada en los resultados de las matrices de decisión y Rumelt.

10.2 Conclusiones

Tras el desarrollo exhaustivo del planeamiento estratégico, se formulan las siguientes conclusiones:

1. Brecha Estructural en Salud Pública: Existe una oportunidad crítica de posicionamiento para Sueño Salud debido a la limitada capacidad resolutive del sistema público peruano en medicina del sueño, lo que genera una demanda insatisfecha significativa en el sector privado (Noriega-Aguirre et al., 2024).
2. Crecimiento Sostenido del Mercado: La prevalencia proyectada de trastornos respiratorios del sueño en el Perú (más de un millón de personas) valida la viabilidad comercial y la necesidad de expansión regional planteada en la estrategia (EsSalud, 2024 ⁴).
3. Ventaja Competitiva de la Deshospitalización: El modelo de diagnóstico y tratamiento domiciliario representa la principal fortaleza de la empresa, al optimizar la precisión

clínica y reducir sustancialmente los costos en comparación con el internamiento tradicional (Hospital a Domicilio, 2025 ⁵).

4. Estandarización de Calidad: La obtención de las certificaciones ISO 9001 e ISO 13485 se identifica como el factor determinante para fortalecer la reputación institucional y garantizar la seguridad del paciente ante organismos reguladores como SUSALUD (ISO, 2015, 2016).
5. Valor Estratégico del Capital Humano: El éxito de la implementación estratégica reside en la motivación y especialización del personal asistencial; por ello, alcanzar un eNPS superior al 80 % es imperativo para la sostenibilidad del servicio.
6. Transformación Digital: La implementación de historias clínicas electrónicas y la unificación de software son requisitos ineludibles para garantizar la trazabilidad clínica y la eficiencia operativa en el corto plazo (Ministerio de Salud, 2020).
7. Sinergias Institucionales: El crecimiento de Sueño Salud depende de la consolidación de alianzas estratégicas con EPS, clínicas privadas y la academia, facilitando el flujo de derivación de pacientes.
8. Proyección de Liderazgo: La ejecución de los OLP permitirá a la organización lograr un crecimiento anual del 20 %, consolidándose como el referente nacional en el manejo integral de la AOS.
9. Viabilidad Financiera: Los estados financieros proyectados confirman que el modelo de negocio es altamente rentable, permitiendo que las utilidades financien tanto la innovación tecnológica como la expansión territorial.

10. Resiliencia Mediante Diversificación: La estrategia de captar tanto pacientes institucionales (EPS) como privados reduce el riesgo de dependencia de un solo canal de ingresos, aportando estabilidad ante crisis externas.
11. Eficiencia en la Gestión de Costos: El apalancamiento en la atención domiciliaria permite un margen de utilidad creciente que facilita la renovación constante de equipos biomédicos.
12. Consistencia Estratégica: Existe una alineación total entre los objetivos operativos de corto plazo y la visión de largo plazo, lo que asegura que cada recurso asignado contribuya al cumplimiento de la misión organizacional.

10.3 Recomendaciones

Con el fin de asegurar el cumplimiento del plan estratégico, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Alfabetización Sanitaria y Marketing: Implementar campañas educativas masivas que desmitifiquen la apnea del sueño y posicionen el diagnóstico domiciliario como un estándar de excelencia (RestPerú, 2024).
2. Aceleración de Certificaciones ISO: Priorizar la auditoría interna inicial para el cumplimiento de las normas ISO 9001 e ISO 13485, asegurando que el 100 % del personal esté capacitado en gestión de calidad.
3. Expansión de la Red de Alianzas: Consolidar convenios formales con universidades para la investigación clínica y con clínicas que no posean laboratorios de sueño propios, bajo un modelo de tercerización de calidad.

4. Inversión en Ecosistema Digital: Culminar la transición hacia un software clínico-administrativo integral que unifique la telemetría de los equipos de soporte respiratorio con los Registros Médicos Electrónicos (EMR) (SUSALUD, 2025 ⁷).
5. Gestión del Talento y Retención: Estructurar un sistema de incentivos basado en el desempeño y bienestar laboral para mitigar la rotación de personal técnico especializado.
6. Fomento de la Investigación y Desarrollo (I+D): Promover la publicación de datos epidemiológicos basados en la base de datos de 11 años de la empresa, elevando el prestigio científico de la organización.
7. Descentralización Geográfica: Iniciar programas piloto de atención domiciliaria en ciudades con alta densidad poblacional y baja oferta especializada, como Arequipa o Trujillo.
8. Monitoreo del Tablero de Control: Realizar revisiones trimestrales de los indicadores del *Balanced Scorecard* para detectar desviaciones en el cNPS o en los márgenes de rentabilidad.
9. Optimización Estricta de Gastos: Mantener un control riguroso de los gastos administrativos y de importación de equipos para proteger el flujo de caja ante la volatilidad del tipo de cambio.
10. Constitución de Fondo de Contingencia: Crear una reserva financiera equivalente a doce meses de operación para garantizar la continuidad del servicio ante emergencias sanitarias o inestabilidad política aguda (Fitch Ratings, 2025).

11. Proyección Internacional: Participar activamente en redes globales de medicina del sueño (v.g., *World Sleep Society*) para importar mejores prácticas y protocolos de tratamiento.

10.4 Futuro de Sueño Salud

El futuro de Sueño Salud se proyecta como el de una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS) altamente tecnificada, humana y líder en el mercado andino. Para el año 2030, la organización habrá trascendido el modelo de atención tradicional para convertirse en un ecosistema de salud digital respiratoria, donde el monitoreo remoto y el diagnóstico de precisión en el hogar sean accesibles para todos los estratos socioeconómicos del Perú. La sinergia entre una cultura organizacional basada en valores y una gestión estratégica orientada a resultados asegura que Sueño Salud no solo cumpla con sus metas financieras, sino que se consolide como un pilar fundamental en la garantía del derecho a la salud de la población peruana.

Sueño Salud será una empresa líder en medicina del sueño a nivel nacional, con capacidad para expandirse hacia nuevos mercados y líneas de servicio. Su enfoque en la innovación, la gestión del conocimiento, el uso de tecnologías de vanguardia y la orientación al cliente permitirá que la empresa mantenga una ventaja competitiva sostenida y un impacto positivo en la población que requiere atención especializada para los trastornos respiratorios del sueño.

Referencias

- Aristizábal-Hoyos, J. A., et al. (2021). Sex differences in predictors of obstructive sleep apnea risk. *Sleep Breath*, 25, 1773–1789. <https://doi.org/10.1007/s41030-020-00137-2>
- Asociación de Neumólogos del Sur. (2021). *Ventilación mecánica no invasiva (VNI) en pacientes agudos y crónicos*. Neumosur. https://www.neumosur.net/files/publicaciones/ebook/14-VNI-Neumologia-3_ed.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2025). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2025-2026*.
- Clínica Internacional. (2024). *Hospitalización domiciliaria: Beneficios de atenderte con nosotros*. <https://clinicainternacional.com.pe/servicio/hospitalizacion-domiciliaria/>
- Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. (2000). *Observación general N° 14 (2000): El derecho al disfrute del más alto nivel posible de salud (artículo 12 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales)*. Naciones Unidas. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2001/1451.pdf>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2.ª ed.). Pearson Educación.
- Eshe Formación. (2024). *Hospitalización domiciliaria: La alternativa cómoda y segura para el cuidado de la salud*. <https://www.esheformacion.com/blog/78/hospitalizacion-domiciliaria-la-alternativa-comoda-y-segura-para-el-cuidado-de-la-salud>
- EsSalud. (22 de octubre de 2024). *El 35% de los pacientes que llegan a la Unidad de Sueño del Hospital Sabogal sufren de apnea severa*. <https://www.gob.pe/institucion/essalud/noticias/1044281-el-35-de-los-pacientes-que-llegan-a-la-unidad-de-sueno-del-hospital-sabogal-sufren-de-apnea-severa>

- Fitch Ratings. (16 de octubre de 2025). *Confianza internacional en el Perú crece: agencias destacan avances en gobernabilidad y estabilidad económica*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/1265653-confianza-internacional-en-el-peru-crece>
- Hospital a Domicilio. (2025). *Hospital en Casa en Perú: Complemento ideal al PADOMI para la atención médica domiciliaria*. HD+. (https://www.hospitaladomicilio.com/Hospital_en_Casa_en_Peru_Complemento_i_deal_al_PADOMI_para_la_atencion_medica_domiciliaria_en_2025/)
- Jurado-Gómez, B., Cano-Pumarega, I., Erro, M., & García-Ledesma, E. (2022). Documento internacional de consenso sobre apnea obstructiva del sueño. *Archivos de Bronconeumología*, 58(1). <https://www.archbronconeumol.org/es-documento-internacional-consenso-sobre-apnea-articulo-S0300289621001150>
- Jurcevic, M., et al. (2020). Prevalencia y características de apneas obstructivas de sueño muy graves. *Medicina (Buenos Aires)*, 80(5). https://www.medicinabuenosaires.com/indices-de-2020/volumen-80-ano-2020-no-5-indice/prevalencia_apneas/
- Ley N° 28611. *Ley General del Ambiente*. (15 de octubre de 2005). Diario Oficial El Peruano.
- Martínez, J., et al. (2022). Documento Internacional de Consenso (DIC) sobre Apnea Obstructiva del Sueño. *Archivos de Bronconeumología*, 58(1), 52-68.
- Martínez, J., et al. (2022). *Presente y futuro de la apnea obstructiva del sueño: Documento internacional de consenso*. SEPAR.
- Ministerio de Salud. (1997). *Ley N° 26842: Ley General de Salud*. <https://www.minsa.gob.pe/Recursos/OGTI/SINADEF/Ley-26842.pdf>

Ministerio de Salud. (2004). *Norma Técnica N.º 217-2004/MINSA: Gestión y Manejo de Residuos Sólidos Hospitalarios*.

Ministerio de Salud. (2004). *Resolución Ministerial N° 217-2004/MINSA: Norma Técnica de Gestión y Manejo de Residuos Sólidos Hospitalarios*.

Ministerio de Salud. (2011). *Norma Técnica de Salud N° 021-MINSA/DGSP-V.03: Categorías de Establecimientos del Sector Salud*.
https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/NORMA%20T%C3%89CNICA%20DE%20SALUD%20N%C2%BA021-MINSA-DGSP-V.03_LALEY.pdf

Ministerio de Salud. (2020). *Decreto Legislativo N° 1490: Decreto Legislativo que fortalece los alcances de la Telesalud*.

Noriega-Aguirre, L., et al. (2024). Cobertura para el diagnóstico y tratamiento de la apnea obstructiva del sueño en Latinoamérica: reporte del Foro Latinoamericano de Sociedades Respiratorias. *Respirar*, 16(3), 263-270. <https://doi.org/10.55720/respirar.16.3.5>

Organización Internacional de Normalización. (2010). *ISO 26000: Guía de responsabilidad social*.

Organización Internacional de Normalización. (2016). *ISO 13485:2016: Dispositivos médicos – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos para fines reglamentarios*.

Organización Mundial de la Salud. (2023). *Hoja informativa: Salud y derechos humanos*.
<https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/human-rights-and-health>

Organización Mundial de la Salud. (2023). *Human rights and health*.
<https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/human-rights-and-health>

- Porter, M. (2024). Cadena de valor y ventaja competitiva. En *Semanticscholar: Instrumentos y modelos teóricos de gestión empresarial*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/dfa4/55d5b001d12d937ac8454a4967318493a51e.pdf>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.
- Porter, M. E. (2012). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Pirámide.
- ResMed. (2024). *Terapia de alto flujo (HFT) en el domicilio*.
<https://www.resmed.es/profesionales/cuidados-respiratorios/terapia-de-alto-flujo/>
- Sociedad Colombiana de Cardiología. (2019). Epidemiología de la apnea del sueño en la enfermedad cardiovascular. *Revista Colombiana de Cardiología*. <https://scc.org.co/wp-content/uploads/2019/08/Epidemiologia-de-la-apnea-del-suen%C3%B1o-en-la-enfermedad-cardiovascular-2.pdf>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2014). *Decreto Supremo N° 031-2014-SA: Reglamento de Infracciones y Sanciones de SUSALUD*.
<https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/DECRETO%20SUPREMO%20N%C2%BA%20031-2014-SA.pdf>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2015). *Reglamento General para la Atención de los Reclamos y Quejas de Usuarios de las IAFAS e IPRESS*.
<http://www.hnhu.gob.pe/CUERPO/REGLAMENTO%20RECLAMOS.pdf>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2025). *Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud - RENIPRESS*.

Torracchi Carrasco, A. M., et al. (2023). *Correlación entre el cuestionario STOP-BANG y el diagnóstico del síndrome de apnea obstructiva del sueño medido en pacientes que se realizaron poligrafía domiciliaria*. Universidad del Azuay.

Universidad Politécnica Salesiana. (2013). *Estructura de un plan de negocios en salud para tesis universitaria*. UPS-CT001701.

Universidad Politécnica Salesiana. (2013). *Estructura de un plan de negocios en salud para tesis universitaria*. UPS-CT001701.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4665/1/UPS-CT001701.pdf>

Anexo 1: Estado de Resultados Proyectado del año 1 al 5

Estado de Resultados Proyectado del año 1 al 5					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	478504	557288	666793	823423	1049092
(-) Costo de ventas	-288900	-209300	-377600	-404300	-439000
MARGEN BRUTO	189604	347988	289193	419123	610092
(-) Gastos de administración	-60100	-65100	-75100	-89900	-99900
(-) Gastos de ventas	-19700	-20450	-21100	-22100	-22500
MARGEN OPERATIVO	109804	262438	192993	307123	487692
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	109804	262438	192993	307123	487692
(-) Impuesto a la Renta (29.5%)	-32392	-77419	-56933	-90601	-143869
UTILIDAD NETA	77412	185019	136060	216522	343823
Nota: Valores expresados en nuevos soles					